



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ZALOŽENÍ ZDRAVÉ
ZMRZLINÁRNY**

BUSINESS PLAN OF HEALTHY ICE CREAM PARLOR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vojtěch Ledvina

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Vojtěch Ledvina**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr založení zdravé zmrzlinárny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Globálním cílem práce je vytvoření komplexního podnikatelského plánu pro založení nové sítě zmrzlináren. Parciálními cíly práce jsou: Identifikace klíčových faktorů podnikatelského prostředí, návrh podnikatelského plánu, ekonomická evaluace projektu a doporučení pro realizaci.

Základní literární prameny:

DAHLSTROM, R. Green marketing management. Australia: South-Western Cengage Learning, 2011. xvi, 334 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-1-111-53037-2.

KOTLER, P., KELLER, K.L.. Marketing management. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

OLENSKI, S. 5 Inexpensive Ways To Promote A Product Launch. In: Forbes [online]. 2014 [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2014/10/14/5-inexpensive-ways-to-promote-a-product-launch/#37c47af92eeb>

TROUT, J., RIVKIN, S. Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky.
Praha: Grada, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se bude zabývat problematikou podnikatelského záměru. Rozhodování předcházejícímu vytvoření podnikatelského plánu, jako je například volba formy podnikatelského subjektu (OSVČ vs. s.r.o.), formy financování (jaký produkt bude nejvhodnější, popřípadě využití možnosti financování vlastními zdroji). Dále se práce zaměří na možnosti expanze společnosti.

Abstract

The bachelor thesis will deal with the issue of a business plan. Pre-business decision making, such as choosing a form of business entity (self-employed vs. Ltd.), forms of financing (what product will be most appropriate, or use of own-fund finance). In addition, the work will focus on the possibilities of expansion of the company.

Klíčová slova

uvedení nového produktu na trh, podnikatelský záměr, marketingová strategie, franchising, tvorba značky, SPACE analýza, IFE matice, EFE matice

Key words in English

the launch of the new product, business plan, marketing strategy, franchising, branding, SPACE analysis, IFE matrix, EFE matrix

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

podpis autora

Bibliografická citace

LEDVINA, Vojtěch. *Podnikatelský záměr založení zdravé zmrzlinárny*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118991>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Poláček

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Tomáši Poláčkovi, Ph.D. za konzultace, odborné rady, připomínky, tipy a také za jeho čas.

Díky patří také oponentovi panu Ing. Jiřímu Oulehlovi, MBA který věnoval svůj volný čas a mou práci si přečetl a ohodnotil.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a kamarádům za podporu ve studiu i ve psaní bakalářské práce.

Nakonec i všem ostatním, kteří mě při zpracovávání práce podporovali a také těm, kteří mi dávali podnětné připomínky.

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	- 12 -
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	- 13 -
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	- 14 -
2.1. Formy podnikání v ČR.....	- 14 -
2.1.1. OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná.....	- 14 -
2.1.2. s.r.o. – Společnost s ručením omezeným.....	- 15 -
2.2. Možnosti financování.....	- 15 -
2.2.1. Vlastní zdroje.....	- 16 -
2.2.2. Cizí zdroje.....	- 16 -
2.3. Podnikatelský plán	- 17 -
2.3.1. Předinvestiční fáze	- 18 -
2.3.2. Investiční fáze	- 19 -
2.3.3. Provozní fáze	- 20 -
2.4. Náležitosti podnikatelského plánu	- 20 -
2.5. Řízení nových firem.....	- 22 -
2.6. Minimální produkt	- 23 -
2.7. Rozpočet.....	- 23 -
2.8. Kalkulace.....	- 23 -
2.9. Bod zvratu	- 24 -
2.10. Metody hodnocení investic.....	- 24 -
2.11. Nástroje.....	- 25 -
2.11.1. Šest otázek (Six questions)	- 25 -
2.11.2. SLEPT.....	- 26 -

2.11.3.	Porterova analýza.....	- 26 -
2.11.4.	Dotazníkové šetření	- 27 -
2.11.5.	SPACE analýza.....	- 27 -
2.11.1.	SWOT	- 29 -
2.11.2.	IFE matice.....	- 29 -
2.11.3.	EFE matice.....	- 30 -
2.11.1.	Marketingový mix.....	- 30 -
2.12.	Franchising	- 32 -
2.12.1.	Výhody.....	- 33 -
2.12.2.	Nevýhody.....	- 33 -
3.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	- 34 -
3.1.	6 otázek	- 34 -
3.2.	SLEPT	- 35 -
3.2.1.	Sociální faktory.....	- 35 -
3.2.2.	Legislativní faktory.....	- 35 -
3.2.3.	Ekonomické faktory.....	- 36 -
3.2.4.	Politické faktory.....	- 37 -
3.2.5.	Technické a technologické faktory	- 37 -
3.2.6.	Ekologické faktory.....	- 38 -
3.3.	Porterova analýza	- 38 -
3.3.1.	Konkurence uvnitř odvětví	- 38 -
3.3.2.	Potencionální konkurenti	- 39 -
3.3.3.	Dodavatelé	- 39 -
3.3.4.	Odběratelé.....	- 40 -
3.3.5.	Substituční produkty	- 40 -
3.4.	Dotazníkové šetření.....	- 41 -
3.5.	SPACE analýza	- 43 -
3.5.1.	Stabilita prostředí.....	- 43 -
3.5.2.	Přitažlivost odvětví	- 44 -
3.5.3.	Konkurenční výhoda.....	- 45 -
3.5.4.	Finanční síla	- 46 -
3.5.5.	Graf a výsledek SPACE analýzy	- 47 -
3.6.	SWOT	- 48 -

ÚVOD

Téma bakalářské práce je „**Podnikatelský záměr založení zdravé zmrzlinárny**“. Námět práce jsem si vybral z důvodu reálné realizace tohoto projektu. Z výše jmenovaného důvodu byla také založena firma **23 Bohemia s.r.o.**, která má sloužit i pro další podnikatelské záměry.

Nejspíše si říkáte, že zdravá zmrzlina přeci nemůže existovat. Přeci jenom je zmrzlina ať už jakákoliv v podání nutričních expertů absolutní **katastrofa** plná prázdných kalorií se spousty tuku nebo cukru i v ovocných zmrzlinách, zkrátka nic zdravého na ní není, a to jsem vynechal občas hrůzostrašné **chemické složení** zmrzlin plných „**éček**“.

Ovšem i zmrzlina se dá dělat **zdravě** bez přidaného cukru, konzervantů a kdejakých dalších **šmakulád**. Jen je potřeba nebát se vydat občas jinou cestou a dělat věci po svém.

Nejsem tím prvním, kdo tento typ zmrzliny do ČR dovezl, jen jsem potkal takový malý karavan na zahrádce v zapadlé obci v jižních Čechách a zmrzlina mě absolutně nadchla. V té chvíli se v mé hlavě **zrodil plán** na rozšíření této skvělé pochoutky pod jednotnou **značkou a standardem**.

Práce, kterou se hodláte přečíst, teda vlastně už čtete tak bude o převedení výše uvedené myšlenky aspoň do šedivé teorie v rámci **bakalářské práce**, naštěstí se i zatím daří nudnou teorii převádět do **praxe**, aby se zdravá zmrzlina vhodná pro všechny dostala i mezi **vás**.

4.10.1. Realizační resumé	- 63 -
4.10.2. Charakteristika firmy a jejích cílů	- 64 -
4.10.3. Organizace řízení	- 64 -
4.10.4. Výsledky technicko-ekonomické studie	- 64 -
4.10.5. Shrnutí a závěry	- 65 -
4.11. Rozhodnutí o realizaci	- 65 -
ZÁVĚR	- 66 -
BIBLIOGRAFIE	- 67 -
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	- 72 -
SEZNAM GRAFŮ	- 73 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 74 -
SEZNAM TABULEK	- 75 -

3.7.	IFE matice	- 50 -
3.8.	EFE matice	- 50 -
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	- 52 -
4.1.	Koncept podniku	- 52 -
4.1.1.	Výhody.....	- 52 -
4.1.2.	Nevýhody.....	- 52 -
4.2.	Technicko-ekonomická studie	- 53 -
4.2.1.	Shrnutí ze současného stavu	- 53 -
4.2.2.	Odhad vývoje poptávky	- 53 -
4.2.3.	Umístění.....	- 54 -
4.2.4.	Lidské zdroje.....	- 54 -
4.3.	Marketingový mix.....	- 54 -
4.3.1.	Produkt.....	- 54 -
4.3.2.	Cena	- 55 -
4.3.3.	Místo (prodeje)	- 55 -
4.3.4.	Propagace.....	- 55 -
4.4.	Časový harmonogram	- 56 -
4.5.	Finanční plán.....	- 57 -
4.5.1.	Optimistická varianta	- 59 -
4.5.2.	Pesimistická varianta	- 59 -
4.6.	Bod zvratu	- 60 -
4.7.	Doba návratnosti	- 61 -
4.8.	Financování podnikatelského záměru	- 61 -
4.8.1.	OPR finance s.r.o.	- 62 -
4.8.2.	Air Bank (osobní půjčka).....	- 62 -
4.8.3.	Komerční Banka (profi úvěr fix)	- 62 -
4.9.	Analýza rizika	- 62 -
4.10.	Strukturovaný podnikatelský plán.....	- 63 -

Za **nevýhody** lze považovat **ručení** za pohledávky **celým majetkem**, nejenom majetkem, který souvisí přímo s výkonem povolání. Dále **OSVČ** mají ztížený přístup k finančním zdrojům. Navíc OSVČ nemají možnost v případě ukončení podnikání svou „společnost“ prodat, mají jen své „dobré jméno“. V případě zaměstnávání zaměstnanců na ně dopadají **stejně legislativní nároky** jako na **s.r.o.** (5) (6).

2.1.2. s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je **druhou nejčastější formou** podnikání v ČR. Je to kapitálová společnost, která vystupuje jako **samostatná právnická osoba**. Což znamená, že **vklad** do s.r.o. patří dané právnické osobě a **nepatří** **společníkům** (7) (8).

Výhodou podnikání pod hlavičkou **s.r.o.** je v praxi hlavně **ručení pouze majetkem společnosti**. Za jistých okolností může dojít k **ručení i soukromým majetkem jednatele/lů**, ale to jsou spíše **výjimky**, kdy došlo například k pokusu o **vytunelování** společnosti a podobné případy kdy se jednatel/lé dopustili **porušení povinností** daných zákonem. Dále je to například větší společenská prestiž a lepší **optimalizace** daňového základu (6).

Za **nevýhody** podnikání formou s.r.o. můžeme považovat například **složitější** agendu a **delší a náročnější** způsob založení, i samotné založení je **dražší** než vyřízení živnostenského oprávnění. Dále je to **dvojitý zdanění** vydělaných peněz, poprvé je daní právnická osoba **19 %** sazbou daně z příjmu a následné vyplácení podílů na zisku je zdaněné dalšími **15 %** (6).

2.2. Možnosti financování

V této kapitole si představíme možné **způsoby financování**. Budeme vycházet z předpokladu, že se jedná o **nový subjekt** bez doložitelné historie platební morálky

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce se seznámíme s možnými formami podnikání, možnostmi financování, podnikatelským plánem, analytickými nástroji a s teoretickým základem práce.

2.1. Formy podnikání v ČR

Zde rozebereme dvě nejrozšířenější formy podnikání v České republice, těmi jsou OSVČ a s.r.o.

2.1.1. OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

Osoba samostatně výdělečná je **nejčastější** a **nejjednodušší** způsob, jak lze začít podnikat. Počet OSVČ tento rok opět rostl. Nyní je v České republice na jeden milion OSVČ (1).

Výhodou této formy podnikání je velice **jednoduché založení** a **administrativa** spojená s provozem. Pro založení živnosti je potřeba navštívit živnostenský úřad, existuje několik oborů, v kterých živnostenské oprávnění nepotřebujeme. K vyřízení živnosti je potřeba **občanský průkaz**, vše další si už úřad dokáže zjistit sám. Popřípadě ještě **manželka** – v případě **společného jmění manželů**, nebo s její **souhlas s ověřeným podpisem**. Komplikace nastává pouze v případě zakládání živnosti jiné než uvedené v odstavci 1 až 3 živnostenského zákona. Pak je potřeba **dokládat** potřebnou **kvalifikaci**, popřípadě najít **odborný dozor** s potřebnou kvalifikací. Další typ živnosti je **koncesovaná**, zde je potřeba získat koncesi, jsou zde různé požadavky dle daného oboru. Důležitou **výhodou** je také vedení pouze **jednoduchého účetnictví** a možnost uplatňovat **náklady paušálem**, pokud nepřekročíme zákonem dané **limity** (2) (3) (4).

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem této bakalářské práce je vytvoření komplexního podnikatelského plánu, formulování strategie realizace v měnících se podmínkách prostředí. Důležitými částmi práce jsou pak dále:

- Identifikace klíčových faktorů
- Zjištění ekonomické návratnosti.

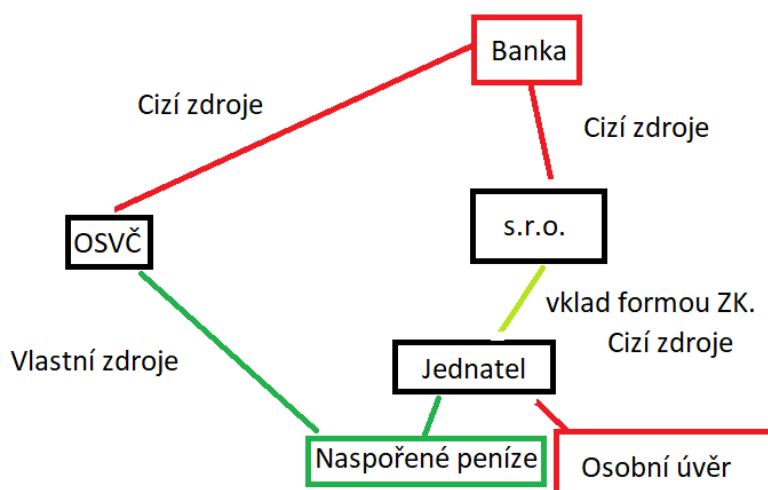
Nejdříve se budeme v práci zabývat **teoretickými východisky**, podíváme se na problém výběru **vhodné formy podnikání**, dále porovnáme **možnosti financování**, poté provedeme různé analýzy:

- 6 otázek
- SLEPT
- Porterova analýza
- Analýza konkurence
- Analýza trhu pomocí dotazníkového šetření
- SPACE analýza
- SWOT
- IFE
- EFE

Následně uděláme **marketingový mix**. Zjištěné výsledky nám pomohou při tvorbě **podnikatelského plánu**.

Na konci práce zjistíme **ekonomickou návratnost projektu**.

a daňových přiznání za uplynulá období. Při způsobu financování je potřeba rozlišit o jaký typ subjektu se bude jednat. Pokud se bude jednat o **OSVČ** tak jsou naspořené prostředky **vlastním zdrojem**, pokud se bude jednat o **s.r.o.** tak zde vystupují jako **cizí zdroje**. V případě **s.r.o.** jsou **interními** zdroji **zisky** akumulované z **výsledků hospodaření** (9).



Obrázek 1: Zjednodušené schéma financování (upraveno z (10)).

2.2.1. Vlastní zdroje

V tomto případě rozumějme vlastní naspořené prostředky. Zde je naším **nákladem** ušlá hodnota z případné **bezpečné investice**, nebo lze uvažovat o **půjčce na fyzickou osobu**, což pokud máme stálé zaměstnání není v dnešní době problém. Při tomto způsobu financování jsou naším **nákladem placené úroky** a další **poplatky** bance, (11) (9).

2.2.2. Cizí zdroje

V tomto případě budeme uvažovat o **bankovních úvěrech** pro **začínající podnikatele**. Bank, které poskytují **úvěr** začínajícím **podnikatelům bez historie**

je **pouze několik**, většina bank tento typ úvěru **neposkytuje**. V případě úvěru pro **s.r.o.** je potřeba **ručení fyzické osoby**, což pak odmazává, minimálně v začátcích, výhodu **s.r.o.** Důležitou **podmínkou** pro získání úvěru je zpracování **podnikatelského záměru (plánu)** a jeho schválení bankou (12).

Financování **cizím kapitálem** je obvykle **levnější** než financování **vlastním kapitálem**, ale jak je již výše uvedeno pro **začínající společnost/živnostníka** bývá **velmi složité** na něj dosáhnout. **Dlouhodobé investice** by měli být financovány **dlouhodobým cizím kapitálem** a stejně tak **krátkodobé investice** by měli být financovány **krátkodobým cizím kapitálem** (13).

Základní typy externího financování jsou:

- původní vklady vlastníků (základní kapitál),
- dlouhodobé úvěry,
- krátkodobé finanční úvěry (slouží k financování oběžných aktiv),
- vklady dalších subjektů,
- dary a subvence (dotace, atd...),
- finanční leasing,
- rizikový kapitál (14).

2.3. Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je takovým **malým návodem** pro začínající podnikatele i ostřílené matadory. Měl by být pravidelně **aktualizován**, aspoň jednou **ročně**, aby mohl připomínat **cíle a vize** podniku (15).

Není radno ho podceňovat. **První**, co chtějí investoři **vidět** při projednávání financování cizími zdroji je obvykle **podnikatelský plán**, takže ač není vyžadován zákonem, lze ho bez nadsázky označit za **strategický dokument**. **Primárním** úkolem podnikatelského plánu je **seznámit** investory, spolupracovníky o tom, co je naším **záměrem**, čeho a jak chceme **dosáhnout**. Zároveň obsahuje **vyčíslené náklady** a

možné **zisky** v dané měně a obsahuje i **analýzy rizik**, jako je například konkurence či nepřející prostředí ze strany státních regulací a podobně. Podnikatelský plán má pro odlišná odvětví i **odlišné požadavky**, například jsou jiné části v případě **výrobního podniku**, kde se v podnikatelském plánu zabýváme i technologií výroby a dalšími věcmi souvisejícími s výrobou, kdežto v oblasti **služeb** je nevyužijeme. Je potřeba si podnikatelský plán vždy **přizpůsobit** oblasti, ve které se bude záměr realizovat (14) (15).

Proces přípravy podnikatelských projektů je dělen **J. Fotrem** do třech fází (předinvestiční, investiční a provozní) (14).

2.3.1. Předinvestiční fáze

V **prvotní** fázi projektu **hledáme** vhodné investiční **projekty**, popřípadě sami **vymýšlíme** nové **projekty**, kam bychom mohli **investovat**. U každého z projektů vytváříme několik možných variant a každou variantu důkladně analyzujeme. **Na základě** vytvořených **analýz** pak projekty **hodnotíme** a přijímáme rozhodnutí o jejich **realizaci**, či naopak je **zamítáme** (14).

U **vybraných** projektů pak ještě provádíme **technicko-ekonomickou** studii projektu. Ta nám poskytne důležité **informace** z oblastí **ekonomických, technických a komerčních** požadavků na jejichž základě se **rozhodneme** jaký **projekt** je to nás **nejvýhodnější** (14) (16).

Technicko-ekonomická studie – Nejdůležitější částí technicko-ekonomické studie pro oblast služeb je **marketingová strategie a analýza trhu**. V rámci marketingové strategie je potřeba si hned na začátku **stanovit** několik **bodů**, které musíme **splnit**:

- stanovit cílový trh projektu,
- definovat segmenty trhu,
- analyzovat zákazníky,

uspět a kde by měla být za 10 let. Zde se investor rozhoduje, jestli bude vůbec číst dále.

- **Popis podnikatelské příležitosti** – Zde se již více rozepíšeme o podnikatelské příležitosti. Zde by se měl čtenář dozvědět o co vlastně v našem podnikání půjde a jaký problém zákazníka jsme se rozhodli vyřešit. Musíme detailně popsat produkt, jakou máme konkurenční výhodu oproti zbytku trhu a jaký užitek daný produkt, nebo služba pro zákazníka přinesou.
- **Cíle firmy** – Musí být tzv. SMART (Specific – specifické, přesně popsané; Measurable – měřitelné; Achievable – atraktivní, akceptovatelné; Realistic – reálné; Timed – termínované). Cíle by měli být formulovány výstižně, ale je potřeba aby zněli lákavě. Zde by měla být i vize firmy.
- **Cíle manažerů a vlastníků firmy** – Zde uvádíme informace o managementu firmy, jejich vzdělání, praxi a zkušenosti. Zároveň uvedeme i pozici a o co se starají ve firmě.
- **Potencionální trhy** – V této části si vymezíme náš cílový trh. Což je trh, kde zákazník bude mít z našeho produktu/služby významný užitek.
- **Analýza konkurence** – Určíme, které společnosti představují konkurenci, je potřeba se na trh dívat s nadhledem a brát v potaz, že problém se dá řešit více možnými způsoby, nejenom tak jak ho řeší náš produkt/služba. Dále si zjistíme jejich slabé a silné stránky, tím zjistíme naši konkurenční výhodu. Případné slabé stránky konkurence se pokusíme využít k vylepšení našeho produktu/služby, aby je neobsahoval.
- **Marketingová a obchodní strategie** – Marketing má velký vliv na následný prodej našich produktů/služeb, takže je to velice důležitá část, na které může naše podnikání padnout, nebo naopak vystoupat do výšin. Stojí před námi tři otázky k zodpovězení:
 - **výběr cílového trhu**
 - **určení tržní pozice produktu/služby**
 - **rozhodnutí o marketingovém mixu (viz. dále).**
- **Realizační projektový plán** – Důležitá část podnikatelského plánu. V této části si uděláme časový plán všech potřebných operací, které je potřeba udělat před zahájením prodeje. Najdeme vhodné dodavatele, popřípadě i odběratele

2.3.3. Provozní fáze

V této fázi **projekt** konečně „ožívá“. Je potřeba **ohlídat**, zda jsou všechny **procesy** dobře **nastaveny**, pokud by docházelo k **problémům** s největší pravděpodobností to bude důsledek **chyby** provedené v **předchozích fázích** projektu (14).

2.4. Náležitosti podnikatelského plánu

Nyní si ukážeme, jak by měla vypadat **struktura podnikatelského plánu**. Jedná se o jeho rozpracovanější verzi, která by měla obsahovat jak **optimistickou** variantu, tak **pesimistickou**. Což nám ukáže, jak velké hrozí **riziko**, když by se **změnili** tržní **podmínky** (18) (19).

- **Titulní strana** – Zde uvedeme obchodní jméno společnosti, identifikační údaje, logo, název podnikatelského plánu, jméno autora a klíčových osob a datum založení. Doporučuje se také uvést prohlášení typu:

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ (19)

- **Obsah** – Často se na něj zapomíná, zpřehledňuje orientaci v dokumentu.
- **Úvod, účel, a verze dokumentu** – Stačí krátký úvod, aby se předešlo případnému nedorozumění mezi čtenářem a autorem. Verze dokumentu je důležitá v případě, že předkládáme podnikatelský plán v průběhu jeho vývoje a postupně jednotlivé kapitoly zpracováváme. Předejdeme díky tomu zmatení čtenáře.
- **Shrnutí** – Krátké a stručné shrnutí podnikatelského plánu, jeho hlavní myšlenka, jaký je produkt, jaký je potencionální zákazník, proč by firma měla

- analyzovat tržní konkurenci,
- analyzovat distribuční kanály,
- zjistit životní cyklus oboru,
- stanovit teoretický vývoj budoucí poptávky (14).

Na základě **vyhodnocení** výše uvedených analýz a průzkumů můžeme **nalézt** tržní **příležitosti** a zhodnotit jejich **rizika** (14).

Další části technicko-ekonomické studie jsou také:

- umístění jednotky,
- lidské zdroje,
- organizace a řízení,
- plán realizace projektu (14).

2.3.2. Investiční fáze

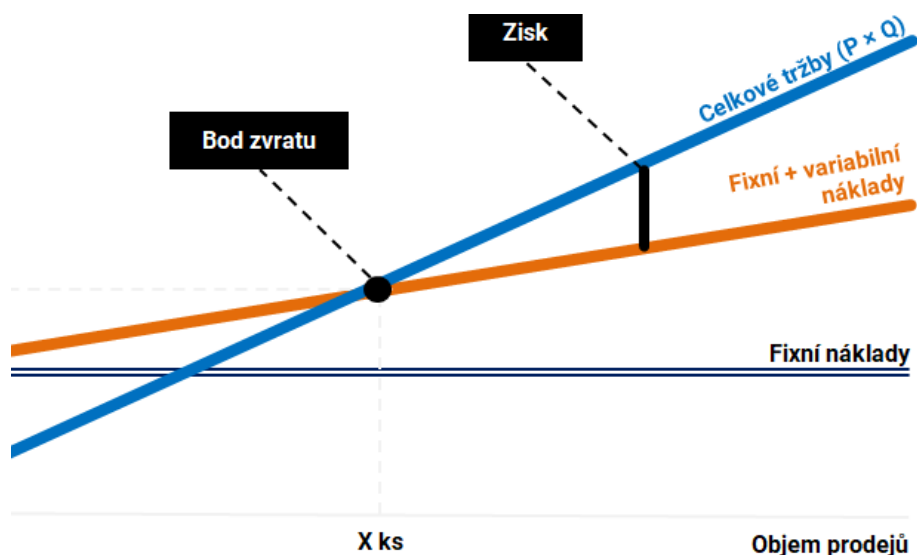
Investiční fáze projektu obsahuje větší počet činností a **tvoří jádro** celého **procesu**. V této fázi se dostáváme od teoretických analýz k praktické aplikaci při řízení projektu. Je potřeba **zpracovat plán prací**, aby se na žádnou část nezapomnělo, a také je nezbytné **vytvořit časový harmonogram prací** a ohlídat si jejich **návaznost**. Nejčastěji se využívá metoda tzv. **kritické cesty**. V případě **nedodržení** časového **harmonogramu** může být náš projekt **zatížen** dalšími **vícenáklady** (14) (16).

„Kritická cesta je definována jako (časově) nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Každá kritická cesta se skládá ze seznamu činností, na které by se měl manažer projektu nejvíce zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu.“ (17)

2.9. Bod zvratu

Neboli také **bod zlomu**. Je to bod, při jehož dosažení se **celkové tržby rovnají celkovým nákladům**, tudíž je **zisk nulový**. Od této chvíle by měl již podnik dosahovat zisku. Říká nám za jak **dlouho** a při jakém **objemu** výroby se nám začnou **investice** vložené do projektu **vracet** (24).

Bod zvratu je definován vzorcem $TR=TC$, kde **TR** je total revenue (celkové tržby) a **TC** je total costs (celkové náklady). **TR** spočteme jako $p \cdot q$, kde **p** je price (prodejní cena) a **q** je quantity (množství). **TC** spočteme jako **FC**, což jsou fix costs (fixní náklady), + **VC**, což jsou variable costs (variabilní náklady), $\cdot q$. Celý vzorec tedy vypadá $p \cdot q = FC + VC \cdot q$ (24).



Obrázek 3: Graf bodu zvratu (převzato z (24)).

2.10. Metody hodnocení investic

Hodnocení investic nám slouží ke zjištění **za jak dlouho** si na sebe investice **vydělá**, resp. jaké **zhodnocení** vložených prostředků nám **přinese**. Metody můžeme **rozdělit** na dvě hlavní kategorie, **statické** a **dynamické**. Statické metody (**ROI, DN**) jsou obvykle používány u **méně náročných projektů**, které mají **kratší dobu trvání**. Tyto metody **zanedbávají hledisko času** a **vývoje hodnoty peněz v čase**. Druhou

2.6. Minimální produkt

Jedná se o **nejjednodušší a nejlevnější** verzi produktu, jaký chcete nabízet. Tento produkt ovšem musí být sám osobě **životaschopný**. Minimální verze slouží pro **vylepšování** produktu za „**pochodu**“, výsledný „plný“ produkt je pak **lépe přizpůsoben** tomu co od něj kupující **vyžadují**. Navíc díky minimálnímu produktu v začátcích firmy **neriskujete** velké objemy prostředků za vytvoření pro vás **dokonalého** produktu, který bude ovšem zájemcům úplně **k ničemu** (20).

2.7. Rozpočet

Rozpočet je **seznam** plánovaných **výdajů a příjmů**, dá se použít jak v **rodinném** plánování, tak na úrovni **státního** plánování. Obvykle se jedná o rozpočty na **kalendářní rok**, ale existují i např. **měsíční**. Rozpočet může být **schodkový** (záporná bilance), **vyrovnaný**, nebo **ziskový** (21).

2.8. Kalkulace

Před **zahájením** výroby/prodeje služeb je potřeba si udělat **kalkulaci**. Kalkulace dělíme na **předběžnou kalkulaci**, dělá se **před zahájením** činnosti a **výslednou**, ta se spočte **po skončení** činnosti. **Náklady** se pak pro účel kalkulace dělí na **přímé** (jednicové) a **nepřímé** (režijní) (22).

Stanovení nákladů na kalkulační jednici v případě přímých nákladů obvykle zjistíme dle **technicko-hospodářských norem** (kolik jakého materiálu bude potřeba na jednu jednotku výroby). U **nepřímých nákladů** jednoduše **sečteme** všechny **nepřímé náklady** a **rozvrhneme** je dle objemu výroby na **jednu kalkulační jednici** (23).

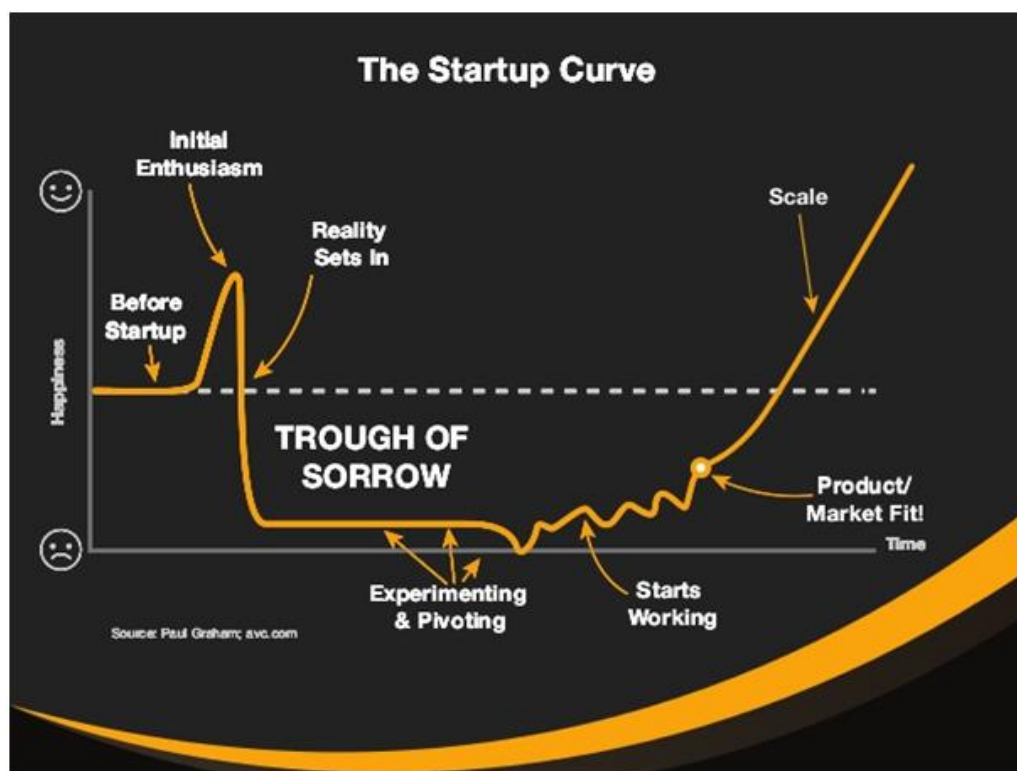
a distributory. Dále si zpracujeme finanční plán, zde je potřeba rozlišovat příjmy, výnosy, náklady a výdaje.

- **Rizika projektu** – Například SWOT analýza.
- **Aktualizace projektu** – Ideálně každý rok.

2.5. Řízení nových firem

Řízení **nově** založených firem je dosti **odlišné** od řízení již **fungujících** etablovaných společností. V **nově** vzniklé společnosti se musíme **zabývat** tím co potencionální zákazníci **chtějí**, a jaké **problémy** potřebují **vyřešit**, zároveň s tím musíme **vymyslet** způsob, jak tento problém co **nejlevněji** vyřešit (20).

Na rozdíl od tohoto se ve **velkých firmách** hledá způsob, jak **problémy** zákazníků, o kterých **již víme**, **vyřešit stále levněji** (20).



Obrázek 2: Nálada ve start-upu (převzato z (20))

2.11.4. Dotazníkové šetření

Samotný pojem dotazníkové šetření zahrnuje **široké spektrum** jednotlivých variant jako je například standardizovaný rozhovor, samovyplňující dotazník, alternativní dotazník, či telefonické dotazování (30).

Pro potřeby bakalářské práce bude využito **polostrukturevaného online dotazníku**, což je dotazník, v kterém se využívají uzavřené, polootevřené a otevřené odpovědi. Respondent se může vyjádřit vlastními slovy, čímž dostáváme přesnější odpovědi, ale zároveň se tím zpracování dat stává složitějším (31).

2.11.5. SPACE analýza

SPACE analýza je technika, která se používá pro zvolení **vhodné strategie** pro podnik na základě zhodnocení **vnějších** a **vnitřních vlivů**. Vnější prostředí je hodnoceno pomocí dvou kritérií (**stabilita prostředí** a **přitažlivost odvětví**). Vnitřní prostředí je hodnoceno také na základě dvou kritérií (**konkurenční výhoda** a **finanční síla**) (32).

Postup vyhodnocení:

- pro každý dílčí bod každého kritéria je stanovena hodnota 0 až 6 (pro stabilitu prostředí a konkurenční výhodu 0 až -6)
- spočteme hodnotu jednotlivých kritérií jako průměrnou hodnotu jejich dílčích bodů
- hodnoty zaneseme do grafu viz. následující stránka
- v kvadrantu, kde se nachází největší plocha obrazce (čtyřúhelníku), tak nalezneme nejvhodnější strategii chování podniku (32).

podceňovat. Díky „šesti otázkám“ si zodpovíme na základní otázky. Kdo, co, kdy, kde, jak a proč. V angličtině jsou často označovány jako „5W+1H“ (27).

2.11.2. SLEPT

Tato analýza se využívá **k zjištění budoucího vývoje v okolí dané firmy.** Analyzujeme dané okolí v pěti okruzích (28).

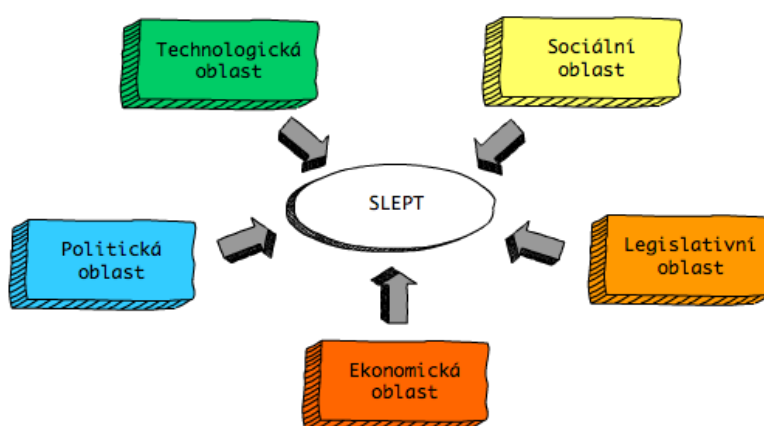
S – sociální rysy

L – právní normy a zákony

E – ekonomické činitele

P – politická situace

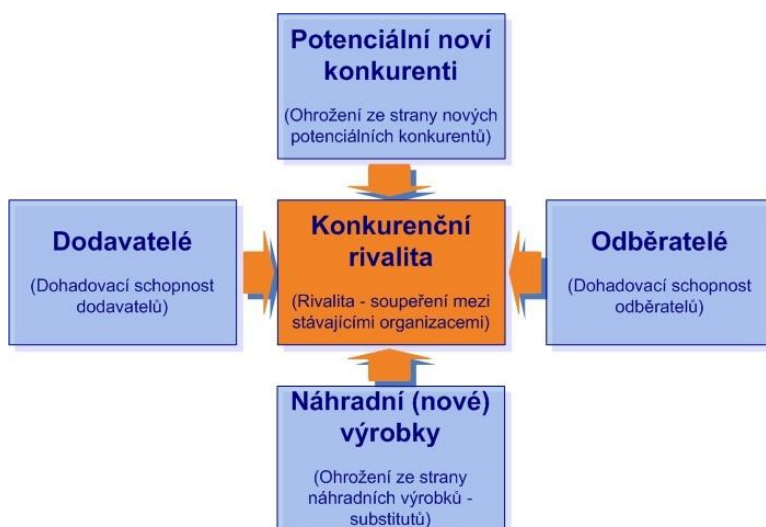
T – technologie (28).



Obrázek 4: SLEPT analýza (převzato z (28))

2.11.3. Porterova analýza

Tato analýze je velice známým a užitečným nástrojem pomocí kterého si můžeme velice jednoduše udělat **rychlý přehled o prostředí** ve kterém se pohybujeme. Můžeme z ní poměrně jednoduše zjistit jakou **sílu** na trhu mají **dodavatelé** a jakou **kupující** a jak se změní **rovnováha sil** při vstupu nového **substitutu na trh** (29).



Obrázek 5: Porterův model sil (převzato z (54))

skupinou jsou **dynamické metody** hodnocení investic (**ČSH, EVA, VVP**), ty jsou obvykle používány na **složitější a déle trvající projekty**, berou v potaz **vývoj hodnoty peněžních prostředků v čase**. Obvykle jsou také podstatně **komplikovanější** na výpočet (25).

- **ROI (return on investment)** – vypočítá se jako podíl průměrného ročního zisku investice na její náklady. Když vyjde výsledek vyšší, než je požadovaná míra výnosu, tak se vyplatí do dané investice investovat.
- **DN (doba návratnosti)** – podíl investice a investicí generovaného cashflow. Čím kratší doba návratnosti nám vyjde, tím je investice výnosnější. Doba návratnosti by měla být vždy kratší, než je životnost projektu. Pokud do vzorce přidáme diskontování tak se ze statické metody stává metoda dynamická.
- **ČSH (čistá současná hodnota)** – vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných celkových příjmů a výdajů na investici v jejím průběhu. Pokud výsledná hodnota vyjde kladně, tak realizace investice přinese zisk.
- **EVA (economic value added)** – je provozní výsledek hospodaření očištěný o daň z příjmu a o náklady na kapitál. Ukazuje nám reálné cashflow.
- **VVP (vnitřní výnosové procento)** – je upravené ROI, ke kterému je přidána diskontní míra, při které bude výsledek nula. Na základě diskontovaného cashflow nám ukazuje, kolik investice vydělá (26).

2.11. Nástroje

V této části si **podrobněji představíme** jednotlivé **analytické nástroje**, pomocí kterých provedeme analýzu tržního prostředí.

2.11.1. Šest otázek (Six questions)

Jedná se o jednu z nejobecnějších analytických metod, její **aplikovatelnost** je skoro **neomezená**, i přesto že se jedná o takto univerzální metodu, tak ji není radno

- 3 body – nevýrazně silný bod
- 2 body – nevýrazně slabý bod
- 1 bod – výrazně slabý bod.
- U každého prvku vynásobíme váhu a hodnotu, tím dostaneme vážený poměr.
- Sečteme vážené poměry a dostaneme celkový vážený poměr.
- Výsledný vážený poměr nám hodnotí pozici záměru na stupnici **od 1 (nejhorší) po 4 (nejlepší)** (34).

2.11.3. EFE matice

EFE matice stejně jako IFE matice **navazuje** na SWOT analýzu. Na rozdíl od IFE matice se EFE matice zabývá **externími faktory** a hodnotí externí pozici strategického zájmu. **Tvorba** EFE matice je **stejná** jako v **předešlém případě**, jen se **interní prvky vymění za externí** (35).

2.11.1. Marketingový mix

Historie tohoto termínu sahá až do roku **1948** kdy jako první přišel s nápadem mixu jednotlivých složek marketingu James Culliton americký profesor na Harvardu (36) (37).

V průběhu let se **vyprofilovaly čtyři konkrétní složky (4P)** marketingového mixu, které bývají v případě potřeby rozšířeny o další tři na konečných **sedm položek (7P)**. 4P a 7P vychází z pohledu firmy, která prodává výrobek/službu (37).

Mnohem **podstatnější** je ovšem z pohledu **úspěchu firmy** a jejich výrobků/služeb se zaměřit na **marketingový mix z pohledu odběratelů**. Tím se dostáváme ke **4C**. Což je takový **marketingový mix zákazníků** (37).

a snažit se proniknout do odvětví s větším růstem, zároveň by se měl snažit o snižování výdajů (32).

- **Defenzivní postavení** – pokud se podnik dostane do tohoto postavení tak by se měl snažit o změnu odvětví ve kterém se pohybuje. Dále je to podnik, který nemá konkurence schopný výrobek a taktéž mu chybí peníze (32).

2.11.1.SWOT

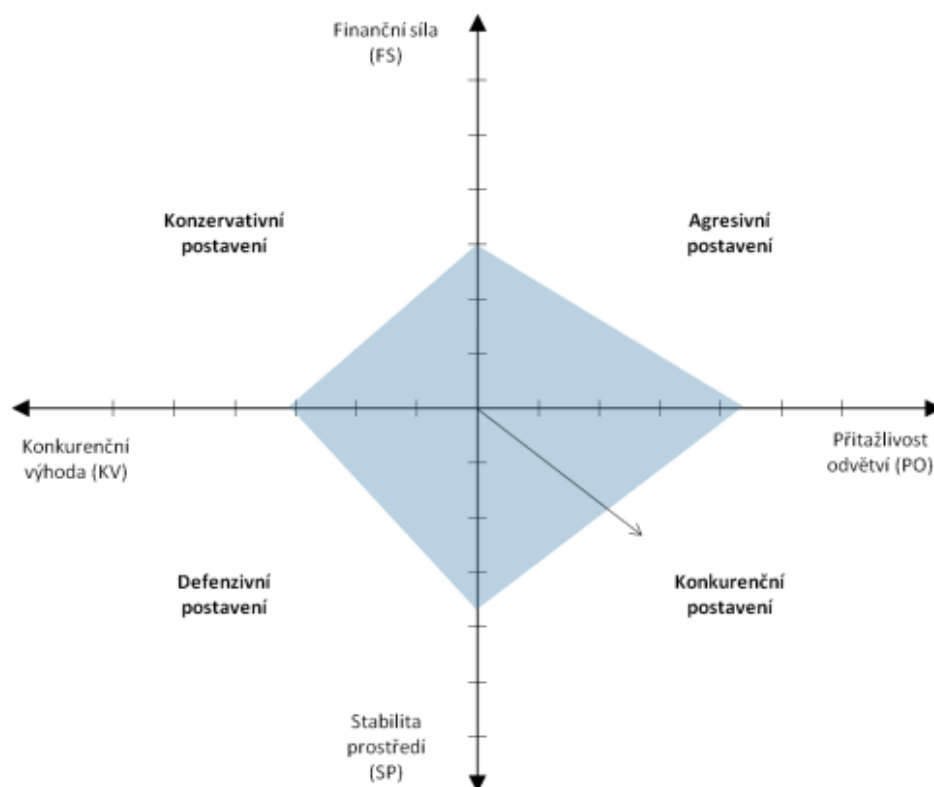
SWOT analýza se zaměřuje na **zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů na firmu**. Nejdříve je potřeba si zjistit **silné stránky** společnosti, dále **slabé stránky**, **příležitosti** firmy (např. kam expandovat) a nakonec **hrozby**, což mohou být jak **konkurenti** v daném segmentu, tak například **politická situace** v místě působnosti (33).

Důležité je se při tvoření SWOT analýzy zabývat pouze **důležitými faktory**, které ovlivňují oblast tvoření SWOT analýzy. Při tvoření je vhodné využít **týmové spolupráce**, z toho důvodu, že když se na faktorech **shodne více lidí**, tak je lze považovat za **významně ovlivňující** (33).

2.11.2.IFE matice

IFE matice **navazuje** na SWOT analýzu a zabývá se dále **podrobnějším** hodnocením **vnitřních faktorů**. Hodnotí se interní pozice strategického záměru. V následujících odřádkách si ukážeme postup při tvoření IFE matice (34).

- Zpracujeme tabulku klíčových interních prvků ze SWOT analýzy (5 silných a 5 slabých bodů např.).
- Dále přiřadíme každému prvku váhu od 0,00 do 1,00 dle důležitosti daného prvku. Součet vah se **musí rovnat** 1,00.
- Ohodnotíme prvky
 - 4 body – výrazně silný bod



Obrázek 6: Graf SPACE analýzy (převzato z (32)).

Postavení podniku na základě výsledků a možnosti strategického chování:

- **Agresivní postavení** – je to poměrně stabilní postavení, podnik má konkurenční výhodu a dokáže si ji ochránit. Kritickým bodem by byl vstup nových konkurentů do odvětví, v tomto postavení se doporučuje zvyšovat podíl na trhu a zajímat se o nové akvizice konkurence schopných produktů (32).
- **Konkurenční postavení** – jedná se o atraktivní, ale nestabilní postavení. Podnik má v tomto postavení konkurenční výhodu, ale kritickým bodem je financování. V tomto postavení by se měl podnik snažit o zlepšení své finanční situace např. spojením se silnějším hráčem, zlepšením výrobních nákladů a zlepším finančních toků (32).
- **Konzervativní postavení** – podnik je ve stabilním odvětví, avšak s nízkou hodnotou růstu. Podnik v tomto postavení by měl chránit své ziskové produkty

2.12.1. Výhody

Pro **franchisora** jsou hlavními **výhodami rychlý růst** sítě bez vynaložení velkých vlastních finančních prostředků, **příjem** z prodeje licencí (44).

Pro **franchisanta** jsou hlavními **výhodami zjednodušený start podnikání** (za zády mám silnou společnost se zkušenostmi), v případě kvalitní franchisy **kvalitní podporu a zaučení** (44).

2.12.2. Nevýhody

Z pohledu **franchisora i franchisanta** je největší **nevýhodou lidský faktor** obou zúčastněných stran obchodu. Pokud mezi nimi nepanuje **důvěra** tak tento stav může **poškodit** obě strany (44).

Dále pro **franchisora** je to nutnost **kontrolovat**, zda jsou v celé jeho síti **dodržovány** jím dané **normy a pravidla**, dále je to také **riziko** vychování si vlastní **konkurence**, ač se to dá ošetřit ve smlouvě (44).

Pro **franchisanta** je také **nevýhodou** jistá **svázanost**, pokud by rád dělal určité věci jinak, tak obvykle **nemůže**. **Pozor** si také musí dát na výběr **věrohodné franchisy**, existují **firmy**, které mají nastavena **pravidla** velice **nevýhodně pro franchisanta** a **franchisant** se v nich takřka **stává** moderním **otrokem** (44).

2.12. Franchising

Koncept franchisingu pochází z **USA**, kde má **velmi široké uplatnění** od výroby automobilů až po výrobu nápojů. V **Evropě** se koncept nejčastěji využívá v tzv. **licenčních smlouvách**, což je vlastně franchiza, tak jak ji zde známe (43).

„Obchodní franchising je poskytnutí licence jednou osobou (poskytovatelem franchisy) jiné osobě (příjemci franchisy), což příjemce franchisy opravňuje k podnikání pod obchodní značkou poskytovatele franchisy nebo jeho jménem a k využívání celého souboru nástrojů, zahrnujícího veškeré prvky nezbytné k tomu, aby nevyškolené osoby mohly být uvedeny do podniku, který založil poskytovatel franchisy, a aby jej mohly vést podle předem určených podmínek.“ (44)

Dle britské franchisové asociace je franchising **licenční smlouvou** mezi poskytovatelem a nabyvatelem, která **franchisantovi** umožňuje podnikat pod **obchodním názvem** poskytovatele a **franchisorovi** umožňuje mít dohled nad pobočkou **franchisanta** (43).

Tabulka 2: Pojmy franchisingu (Vlastní zpracování)

Pojem	Definice
Franchisor	Poskytovatel franchisy
Franchisant	Příjemce franchisy
Franchisa (Franšíza, ...)	Podnikatelská činnost na základě licence
Franšísingová příručka (manuál)	Závazný manuál, kde je popsáno celé fungování franchisingového konceptu

Tabulka 1: 4P vs. 4C (převzato z (37))

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Z výše psaného **vyplývá**, že pokud chceme být **úspěšní** tak bychom se měli **ptát** více **zákazníků** než nás na to co vlastně od výrobku/služby **chceme**. Samozřejmě za předpokladu, že se zachová plánovaná **ziskovost** (37).

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (38)

Z **nejnovějších trendů** v marketingovém mixu nesmíme zapomenout na **sociální síť**, jejíž výkon ku ceně je velmi vysoký. Na Fb.com bylo v roce 2016 **54.2 milionu uživatelů**, což otvírá obrovské prostory pro prodej a s ním spojený marketing. Na sociálních sítích je si potřeba **nejdříve získat důvěryhodnost** u potenciálních zákazníků a nabídnout jim možnost **přímé interakce s vámi**. Musíte být pro zákazníka **více než značka** (39) (40).

Při cílení reklamy na konkrétní skupinu je potřeba brát v potaz také **existenci** různých **subkultur** v dané kultuře. Jsou to skupiny, dané kultury, s kterou mají **společné různé hodnoty**, ale zároveň se vůči zbytku společnosti **odlišují**. Např. teenageri, marketéři je milují, jsou otevřenější novým trendům, které se pak postupně stávají trendy celospolečenskými – „udávají směr“. Cílit na ně, ale musíte jinak než na většinovou skupinu obyvatel (41) (42).

zjednodušení prezentované vládou **není** pro většinu **výhodná**, a naopak přiděluje další **starosti navíc**.

Z posledních kroků můžeme jmenovat např. **elektronická evidence tržeb**, nyní pokus zrušit superhrubou mzdu, což by bylo i pozitivní, bohužel provedení se zdá být velice nepovedené a nevýhodné pro všechny (vyjma státní kasy).

Pokud bude současný trend zvyšování byrokratické zátěže pokračovat, je možné, že nakonec budou podniky spíše **zavírány** než otvírány.

3.2.3. Ekonomické faktory

V současné chvíli se nacházíme na **vrcholu** konjunktury, otázkou je, jak **dlouho** na vrcholu ještě **setrváme**.

Takže by se na první pohled mohlo zdát, že je **ideální doba** na **zakládání** nových **společností** a rozšiřování stávajících. Bohužel, nevíme **za jak dlouho** tu bude místo rozkvětu **strmý pád**. Tudíž je potřeba ať už při startu, nebo řízení již etablované společnosti **dávat pozor** a snažit se mít nějakou **rezervu** na dobu kdy bude ekonomika **v recesi**.

Pro toto odvětví by **recese** znamenala značnou **redukcí příjmů**, neboť v případě **snižování platů a propouštění** budou potencionální **zákazníci** raději **šetřit** a kupovat statky, které jen nezbytně potřebují. Neznamená to, že by lidé najednou přestali utrácet za zmrzlinu, ale právě takovéto výdaje se **nejsnadněji škrtačí** a přichází na řadu **jako první**.

Na druhou stranu by pro společnost **recese** znamenala i **zlevnění práce**. V současné chvíli se plat **brigádníka** pohybuje kolem **100 - 150 Kč/hod.** V případě krize by byl, s největší pravděpodobností, **brigádník** ochotný pracovat za **lehce vyšší než minimální mzdu**. Což by znamenalo **úsporu 25 % - 50 %** na mzdových nákladech.

3.2. SLEPT

Zde provedeme SLEPT analýzu vnějšího prostředí společnosti.

3.2.1. Sociální faktory

V současné chvíli má Česká republika jednu z **nejnižších** nezaměstnaností v celé EU a to konkrétně **3,0 %** za únor 2019. Dá se předpokládat, že s nastávající letní sezónou toto číslo ještě o něco klesne, protože se zvýší poptávka po sezonních zaměstnancích. S tím že v současné chvíli je v **okrese Kolín** o **půl procentního** bodu **vyšší** nezaměstnanost, než je v **průměru** v České republice (45).

Což pro společnosti hledající zaměstnance znamená **vyšší nároky** zaměstnanců na zaměstnavatele. Ať už týkající se platového **ohodnocení** nebo pracovního **zázemí** a náplně práce. Na druhou stranu má Kolín druhou **největší** nezaměstnanost v rámci **kraje**, takže ač doba více přeje zaměstnancům než firmám, v rámci Kolínské jsou na tom firmy ještě relativně dobře (45).

Zároveň je na Kolínsku poměrně slušná **životní úroveň**, tudíž se dá předpokládat, že ochota lidí utrácet svůj plat/mzdu bude značně **větší** než například v jiných krajích, kde je životní úroveň na podstatně **nižší úrovni** (45).

3.2.2. Legislativní faktory

V České republice se podnikatelské prostředí neustále **znepřehledňuje** a na živnostníky i firmy jsou kladeny stále **větší a větší nároky**. V tomto směru se vydáváme **přesně opačnou cestou**, než by bylo logické, místo usnadnění podnikání, ovšem **za jasně daných podmínek**, aby neopakovali **tunelářské akce** z 90. let, se vydáváme cestou neustálého zvyšování byrokratické zátěže.

Nejvíce to pociťují **OSVČ** a **MSP** (malé a střední podniky), které nemají takový zisk, aby si mohli dovolit **vlastní právníky**, popřípadě **poradce**. Navíc jakékoliv

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Firma **23 Bohemia s.r.o.** byla zapsána do obchodního rejstříku firem k datu **01.02.2019**. Hlavní ekonomickou činností má být **prodej** nepříliš rozšířeného druhu točené zmrzliny v **pojízdné prodejně**. V současné chvíli probíhají **poslední kroky** k započetí reálného provozu.

3.1. 6 otázek

V této podkapitole si zodpovíme na základní otázky.

Kdo – Nově vytvořený podnikatelský subjekt.

Co – Prodej zdravé zmrzliny, v některých variantách bez přidaného cukru a vegan.

Kdy – V průběhu letní sezóny, což je velice závislé na počasí. Pro tuto práci předpokládáme že sezóna je květen-září.

Kde – Na místech s velkým výskytem lidí, ideální v centru měst, blízkosti cyklostezek, koupališť, dětských hřišť, dále také o víkendových akcích.

Jak – Prodej z pojízdné prodejny. Ze začátku je počítáno s jedním zaměstnancem (přímo vlastníkem), po zkušebním provozu jsou v plánu 2 brigádníci/ce.

Proč – V Kolíně není k dispozici, až na výjimky, dobrá točená zmrzlina, a i ta chuťově dobrá je plná chemie.

produktu pro zákazníky. V plánovaném okolí umístění provozovny je hned **několik cukráren**, které nabízejí točenou zmrzlinu, nebo kopečkovou zmrzlinu, ale žádná nenabízí tak **velkou variabilitu příchutí, čerstvost** a možnost mít zcela „bezéčkovou“ a **vegan zmrzlinu**.

3.3.2. Potencionální konkurenti

Potencionálním konkurentem se může stát prakticky **každá kavárna/cukrárna** s dostatečně inovativním přístupem. **Náklady** na pořízení stroje sice nejsou **úplně malé**, ale **obsluha a servis jsou jednoduché**. Jak je již zmíněno výše, tak v nejbližším okolí (cca 5 min pěšky) je umístěno **několik prodejen zmrzliny**, ať již kopečkové, tak točené. S tím že ani jedna z těchto prodejen není přímým konkurentem, tato konkurence spočívá v prodeji **blízkých substitutů** za **nižší cenu**, kterou si mohou dovolit díky **jinému složení výrobku** (jejich výrobky obsahují méně ovoce, popřípadě přidaný cukr a další chemické látky). Trh se naštěstí mění k lepšímu a lidé se **rozhodují** stále více **dle kvality**, a ne dle ceny výrobku.



Obrázek 7: Mapa konkurence (vlastní zpracování, podklad mapy.cz)

3.3.3. Dodavatelé

Vzhledem k potřebě pouze **několika typů surovin**, které se dají zakoupit téměř kdekoli, tak dodavatelé **nemohou** podnik ohrozit. V případě problémů s dodavateli

3.2.6. Ekologické faktory

Pojízdná prodejna bude vybudována na základě **naftového nákladního automobilu do 3,5t**. V současné chvíli se Evropská unie snaží o omezování emisí nových automobilů a některá Německá a Francouzská města omezují **vjezd starších vozidel** na základě plnění **emisních norem**. Za předpokladu že by se tento trend rozšířil i do České republiky, tak by to mohlo mít za následek **zakázání vjezdu** prodejny do některých **měst**. V tomto případě by bylo potřeba prodejnu vestavět do **novějšího typu** automobilu, což by s sebou neslo nemalé **finanční prostředky**. V případě rozšiřování počtu prodejen se dá, v případě, že by hrozilo **zpřísnění zákonů**, uvažovat rovnou o zástavbě do **elektricky** poháněného automobilu, pokud v té době budou již na trhu. Ovšem i to s sebou nese **zvětšené náklady** na vybudování prodejny z důvodu podstatně **vyšší nákupní ceny** nového automobilu, ale přineslo by to nižší náklady na pohonné hmoty.

3.3. Porterova analýza

Konkurence v oblasti zmrzliny a stánků nabízejících v průběhu léta občerstvení je **poměrně velká**. Tento koncept má **konkurenční výhodu** v tom, že se nejedná o klasickou zmrzlinu a chce nabízet **zdravé občerstvení**, pokud možno z **lokálních surovin**.

3.3.1. Konkurence uvnitř odvětví

Jak již bylo zmíněno výše, tak i v tomto odvětví panuje **tvrdá konkurence**. Hlavně ze strany **velkých hráčů**, kteří vlastní i několik desítek stánků a vlastní i vybavení pro pořádání poutí. Z jejich strany hrozí **největší ohrožení**, z důvodu jejich **minimální ceny** prodávané zmrzliny (ač spíše nekvalitní), či jejich **gangsterských způsobů** nakládání s konkurencí. Dále tu máme koncept **Frogurt**, který je rozšířený v Praze **v nákupních střediscích**, rozšiřování mimo Prahu se zatím nedaří, na vině bude pravděpodobně **velká finanční náročnost** při otevření nové provozovny, a i cena

Podnikatelský plán je financován úvěrem s fixací na celou dobu splácení, takže výše úrokové sazby nebude mít přímý vliv na podnikatelský záměr. Vliv úrokové sazby bude potřeba brát v potaz v případě rozšiřování prodejen formou franchizy v případě, že žadatel bude nákup franchizy financovat úvěrem.

3.2.4. Politické faktory

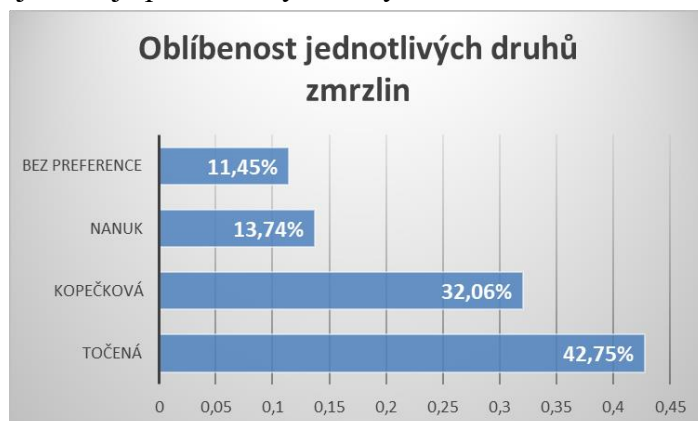
Na politickém poli je v současné chvíli **relativní klid**. Důležité je ovšem slovíčko **relativní**. Vládu má Česká republika relativně stabilní, tedy aspoň pro zatím. Některé navrhované **reformy** ovšem podnikání zase o kousek **stěžují**, respektive se ho snaží udělat sice **jednodušší**, zato však **nákladnější**, krásným příkladem může být aktuální verze změny sociálního systému a rušení hrubé mzdy, která ve většině případů **zvýší**, už tak vysoké, **zdanění pracovníků**.

Další neznámou, která by mohla **změnit situaci** v Evropě je **odchod Velké Británie z EU**, na **lokální** podnikání, jako je například zmrzlinárna, to nebude mít **přímý dopad**, ale **kumulovaný dopad** kvůli **propadu exportu** do Velké Británie by mohl mít za následek **zvýšení nezaměstnanosti** a tím pádem i **snížení ochoty lidí utrácet**.

3.2.5. Technické a technologické faktory

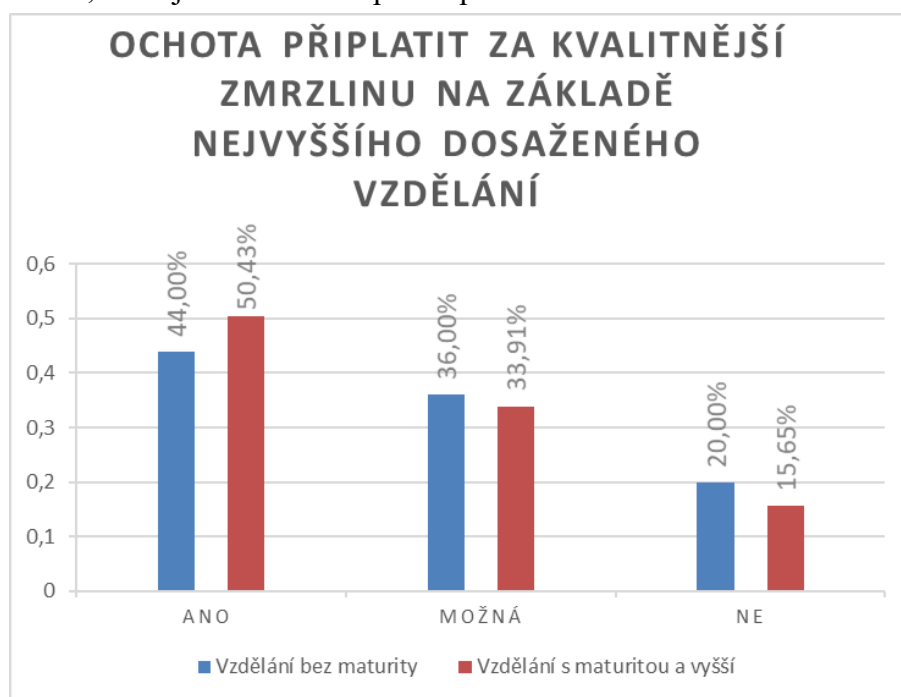
Oblast výroby zmrzliny je **technologicky náročný obor**, ale díky **inovativnímu řešení** v tomto případě moc není. Ve skutečnosti stačí **stroj a mrazák** na suroviny. V případě potřeby výroby vlastní **základní směsi** se ovšem náročnost již mění spíše na **složitou**, ať už co se místa týče (je potřeba výrobní schválená hygienickou stanicí), tak finančně (nejlevnější stroje od renomovaných výrobců stojí od 200 000 Kč (46)). V průběhu doby **nehrozí zastarání** výrobní technologie, jednotlivé části stroje se dají **lehce servisovat** a náhradní díly jsou dostupné.

Na dalších grafu si ukážeme **jednotlivé podíly druhů zmrzlin** na celkové poptávce. Je zde krásně vidět, že v oblíbenosti vede **točená zmrzlina**, s tím že další v pořadí je kopečková se ztrátou 10 %. Pak zde máme také respondenty, kterým je to jedno co si dají, těch je poměrně významných 11 %.



Graf 2: "Oblíbenost druhů zmrzliny" (vlastní zpracování)

Na předposledním grafu si ukážeme **závislost ochoty si připlatit za kvalitnější zmrzlinu na nejvyšším dosaženém vzdělání**. Již přímo v grafu můžeme vidět, že ochota připlatit si je **větší** u lidí s **vyšším dosaženým vzděláním**. U obou krajních odpovědí se rozdíl pohybuje okolo **5 %** což není tak velký rozdíl, aby se z něj dalo usuzovat, že se jedná o obecně platné pravidlo.



Graf 3: "Ochota připlatit si na základě vzdělání" (vlastní zpracování)

3.4. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo spuštěno 5.10.2018 a ukončeno bylo 16.04.2019, za dobu trvání vyplnilo dotazník **143 lidí**, 95 žen a 48 mužů, průměrný věk respondenta byl **24,5let**. Nejmladšímu bylo 15 let a nejstaršímu 64let. Dotazník je dostupný z <http://www.mojeanketa.cz/pruzkum/267524021/0/>

Na následující grafu můžeme vidět, že drtivá většina respondentů si zmrzlinu kupuje, tudíž ji i konzumuje. Pouhých **12 lidí si zmrzlinu nekupuje**, z toho můžeme usuzovat, že potencionálními zákazníky jsou skoro všichni lidé, kteří mají chuť dát si zmrzlinu a mají na to finanční prostředky.



Graf 1: "Kupujete si zmrzlinu" (vlastní zpracování)

zmrzlina, není problém dojít do jednoho ze supermarketů a vanilkový základ nakoupit zde, **složením** jsou si velice **blízké** a **cenově** taktéž, rozdíl je pouze ve velikost balení. Vzhledem k tomu, že se jedná teprve o začínající podnik, tak **vyjednávací síla** u výrobců je zatím **velmi malá**, dá se ale očekávat, že v průběhu času dojde k **navýšení** vyjednávací síly z důvodu trvalých **větších odběrů** surovin.

3.3.4. Odběratelé

Odběratelé budou ve většině případů **fyzické osoby** (rodiny, lidé zabývající se o to, co jedí, ...), v menší míře potom **zájemci o poskytnutí franchisy**. Ceny zmrzliny jsou předem dané, je zde **prostor** pro různé **akce**, např. za deset velkých zmrzlin jedna malá zdarma a podobné. V případě **prodeje franchisy** bude cena také stanovena, zde už však bude více prostoru pro pohyb s cenou, ať již **posezónní slevy**, či slevy za **větší počet provozovaných poboček** jedním provozovatelem.

3.3.5. Substituční produkty

Jak je již výše zmíněno, tak se jedná především o **klasickou točenou zmrzlinu** jejíž příprava spočívá v rozmíchání předem zakoupené směsi v daném poměru s vodou, popřípadě mlékem, a nalitím to stroje, z kterého je následně točena. Dalším substitutem je i **klasická kopečková zmrzlina** a také různé **nanuky**, **polárkové dorty** apod. V tomto segmentu je ochota zákazníka ke změně poměrně **velká**, ač se najdou lidé, kteří lpí na zažitých věcech a **brání se novinkám**, tak **většina** spotřebitelů ráda **vyzkouší** něco **nového** a neokoukaného. V tomto je možnost **přetáhnout** zákazníky, kteří lpí na **kvalitě a chuti**. V okolí je sice **velké množství prodejen** nějakého typu zmrzliny, ale opravdu **dobrou zmrzlinu je problém najít**. Jediné prodejny lepší točené zmrzliny tak jsou v okolí **dvě**, a i ty mají zmrzlinu z prášku točenou klasickým způsobem.

Tabulka 4: Přitažlivost odvětví (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Růstový a ziskový potenciál	5
Složitost vstupu do odvětví	3
Vyjednávací síla výrobců	5
Průměr	4,33

3.5.3. Konkurenční výhoda

Jedním z faktorů konkurenční výhody je **podíl na trhu**, ten je v současné chvíli **nulový**, vzhledem k tomu že firma **teprve začíná**. Další z faktorů je **kvalita produktů**, zde je ta **největší přidaná hodnota** celého konceptu, základní suroviny jsou vybírány tak, aby **neobsahovaly**, pokud možno vůbec **žádná „éčka“** a když už není zbití, tak aby jich bylo aspoň **co nejméně**, a ještě aby to byly přírodní „éčka“, dále je zde **mražené ovoce**, a to spolu s přípravou zaručuje tu **nejvyšší čerstvost**, jaké může být docíleno. Dále jsou tu dva faktory, které spolu úzce souvisí, a to **životnost produktu a inovační cyklus**. V tomto případě je **životní cyklus** produktu prakticky **neohraničen** a inovace se zde budou týkat jen **dílčích chuťových vylepšení**, např. rozšíření nabídky o **nové ovoce**, popřípadě přidání **dalších** prodáváných **výrobků**. **Vertikální integrace společnosti** je v dlouhodobém plánu, v současné chvíli na to nejsou **finanční** ani **časové** prostředky.

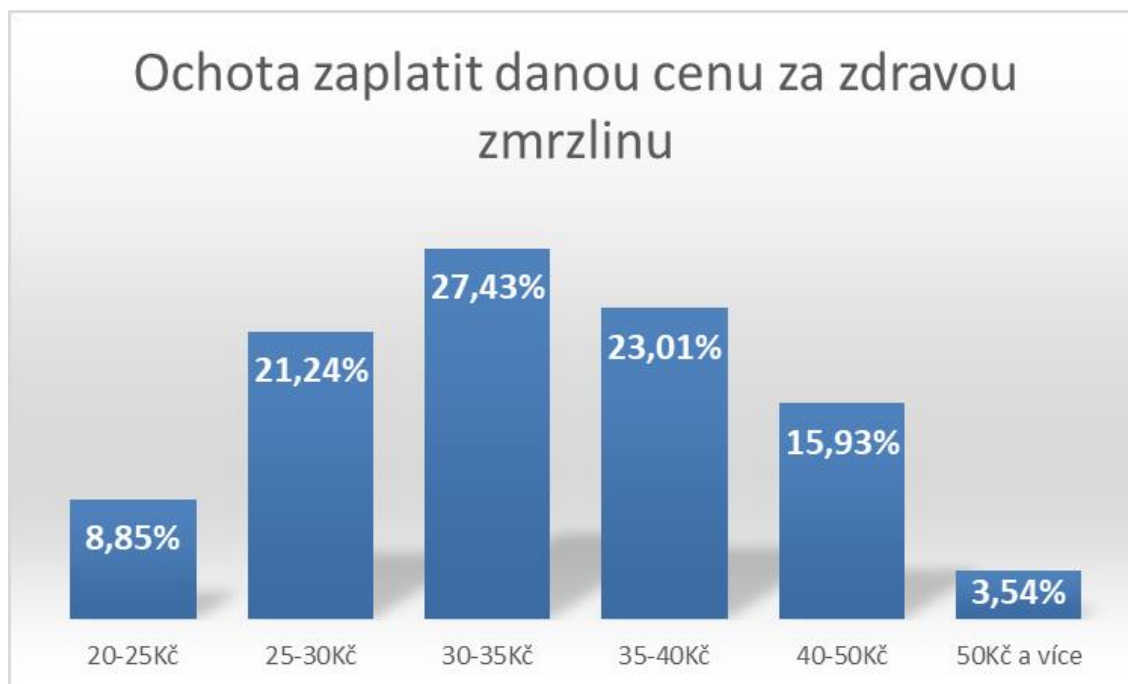
Většina točených zmrzlin aspoň s trochu **ucházející chutí** se prodává za **20 Kč** s tím, že **velká porce** stává kolem **35 Kč**. Součástí tohoto bodu jsou i technologické změny, ale v tomto odvětví se s nimi nemusíme příliš trápit.

Tabulka 3: Stabilita prostředí (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Inflace	-2
Konkurence	-4
Technologické změny	-1
Průměr	-2,33

3.5.2. Přitažlivost odvětví

Jedním z faktorů je **růstový a ziskový potenciál**, vzhledem k trendům poslední doby, které jsou zaměřené na **zdraví životní styl**, tak se dá předpokládat **narůstající počet lidí** se zájmem o zdravý životní styl. Dalším z faktorů je **složitost vstupu** do odvětví, za předpokladu, že se podaří splnit **hygienické požadavky** okresních hygienických stanic, které bývají občas dosti rozdílné, tak zde není **žádný zásadní problém** při vstupu do odvětví, jen takovým menším oříškem pak může být **najít to správné místo**, kde stánek umístit a sehnat si povolení potřebné pro jeho umístění. Posledním faktorem, který je vzhledem k oblasti fungování podniku relevantní tak je **vyjednávací síla výrobců**. Ta, jak již bylo zmíněno výše **není příliš velká** a **není** pro tento podnik **ohrožující**.



Graf 4: "Akceptovatelná cena dle zákazníků" (vlastní zpracování)

Na posledním grafu si ukážeme, kolik si jsou lidé ochotní připlatit v případě zdravé zmrzliny. Na základě tohoto grafu pak můžeme **kalkulovat s prodejní cenou**.

3.5. SPACE analýza

Na základě výsledků této analýzy si určíme vhodnou strategii pro podnik.

3.5.1. Stabilita prostředí

Jedním z nejdůležitějších indikátorů je míra **inflace**, ta se v České republice pohybuje od ledna 2017 **mezi 2 % až 3 %** (47). Což můžeme označit za takovou zdravou inflaci, pokud se České Národní Bance podaří ji v těchto mantinelech **udržet i nadále**. Dalším velmi důležitým faktorem je **cenové rozpětí konkurenčních výrobků**, což je hodně široký pojem, za konkurenci můžeme považovat všechno od **vodových nanuků** nevalné kvality **za 5 Kč** až po **exkluzivní drahé zmrzliny** v cenách kolem **100Kč/100 g**. Nejbližším konkurentem jsou ovšem **klasické točené zmrzliny**, které **začínají na 15 Kč za malou porci**, což je zhruba o polovinu méně, než bude prodejní cena zdravé zmrzliny, která svoji cenu **obhájí** podstatně lepší chutí a složením.

Tabulka 5: Konkurenční výhoda (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Podíl na trhu	-6
Kvalita produktů	-1
Inovační a životní cyklus	-2
Vertikální integrace	-6
Průměr	-3,75

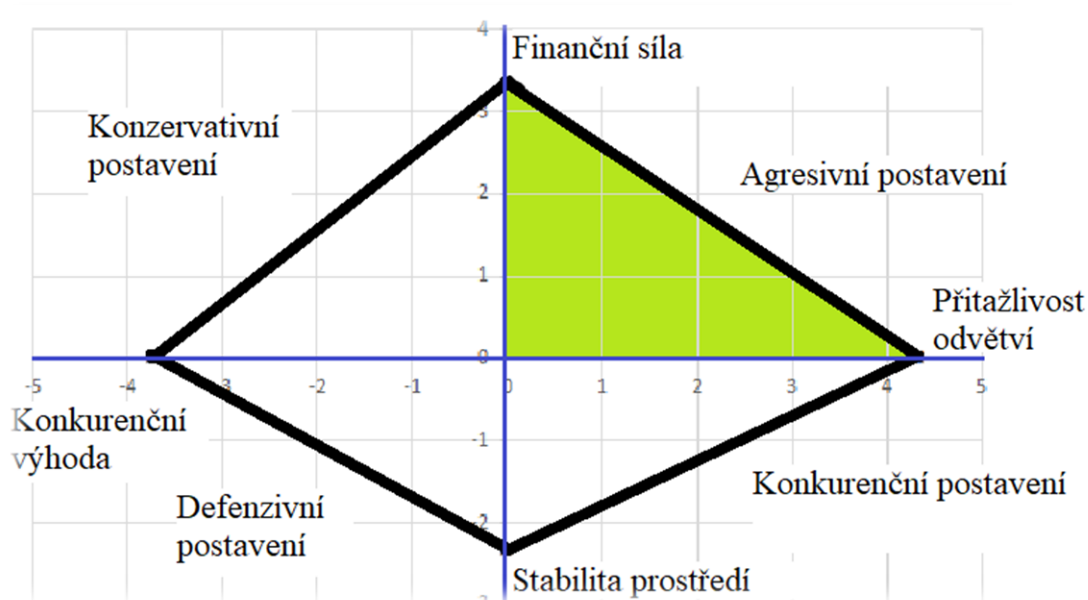
3.5.4. Finanční síla

Jedním z nejdůležitějších faktorů je v tomto kritériu **návratnost investic**, která při optimistickém scénáři vychází na zhruba **jednu sezónu** při dvaceti prodejních dnech za měsíc, při pesimistickém scénáři návratnost vychází na **tři sezóny**. Pro realistický odhad, se budeme pohybovat někde mezi těmito údaji, což by znamenalo přibližnou návratnost za **dvě sezóny**, což není úplně špatná hodnota, která se dá vylepšit prodejem o víkendech na různých akcích. Dalším faktorem je **likvidita**, firma má většinu aktiv v **dlouhodobém majetku**, což vzhledem k povaze daného majetku znamená poměrně **malou likviditu**, další částí pak budou zásoby surovin potřebných pro prodej zmrzliny, ty v momentě koupení zmrzliny zákazníkem mají **velkou likviditu**, protože za zmrzlinu je **placeno v okamžiku nákupu** v hotovosti, takže likvidita okamžitá, nebo kartou, kde doba připsání na účet činí cca tři dny. Posledním faktorem, kterým se bude zabývat, bude **míra zadlužení**. Ta činí **50 %**, 250 000 Kč základní kapitál a dalších 250 000 Kč krátkodobá půjčka. Což není úplně optimální, ale vzhledem k tomu že se jedná o první rok života firmy, tak se nejedná o úplně nejhorší čísla, spousty firem se v České republice potýkají s ještě **větším zadlužením** i během „**dospělých**“ let života.

Tabulka 6: Finanční síla (vlastní zpracování)

Faktor	Hodnota
Návratnost investic	3
Likvidita	4
Míra zadlužení	3
Průměr	3,33

3.5.5. Graf a výsledek SPACE analýzy



Obrázek 8: Graf SPACE analýzy (vlastní zpracování)

Z grafu SPACE analýzy nám vychází, že se podnik nachází v **agresivním postavení**, což znamená, že by si měl podnik **chránit svoji konkurenční výhodu** a snažit se o **zvýšení podílu na trhu**, zároveň je pro podnik **kritickým bodem vstup nových konkurentů na trh**, to by mohlo vést k ohrožení postavení podniku a ke **ztrátě jeho stability**.

3.6. SWOT

Na základě předchozích analýz můžeme sestavit SWOT analýzu, ve které shrneme strategické informace.

Začneme **silnými stránkami**, ze kterých je potřeba zmínit **originální produkt**, taktéž způsob prodeje **z pojízdné prodejny** je velká výhoda, v případě nepříliš dobrého místa s menší výtočí není problém místo prodeje změnit s minimálními náklady. Další silnou stránkou je **variabilita příchutí**, standartní stroje zvládnou dvě příchutě a míchanou, navíc každý den je potřeba stroj vymýt, pokud se vypíná, nebo se mění příchut'. Což v tomto případě není potřeba stačí dát ingredience na porci dle požadavku zákazníka a máte během chvilky natočenou zmrzlinu, pak když bude třeba natočit další zmrzlinu s jinou příchutí pouze vložíte ingredience a natočíte. Mytí je také podstatně jednodušší než u klasického stroje a bude probíhat jednou až dvakrát denně dle potřeby. Dále lze jmenovat **nižší nákupní cenu** stroje než v případě klasických strojů na točenou zmrzlinu.

Ze **slabých stránek** jmenujme **vyšší cenu vstupních surovin**, tudíž větší nákladovost na jednu porci zmrzliny, z toho je odvíjející se i vyšší cena pro zákazníka, který ale za své peníze dostane točenou zmrzlinu z **kvalitních surovin**. Dále je to potřeba **větší prvotní investice** z důvodu přestavby automobilu na prodejnu, popřípadě pouze **sezónní prodej**.

Příležitosti jsou hlavně dvě. **Rozšiřování prodejen** po České republice formou franchizové licence, v omezeném počtu i přímo firemních prodejen, s tím související rozšíření formy prodejen i na jiné typy než pojízdné prodejny na základě nákladních automobilů do 3,5t. Další příležitostí je možnost **rozšiřování sortimentu** o například mléčné koktejly, popřípadě alkoholické verze koktejlu z čerstvého ovoce. Dále se dá uvažovat o **rozšíření oblasti podnikání** například o výrobu zmrzlinových směsí.

Hrozeb je několik, nejvýznamnější hrozbou by byl **nezájem** potencionálních zákazníků, což by ohrozilo další rozvoj společnosti. Hned další v pořadí hrozeb je blížící se konec ekonomického růstu a následná **recese**, což by způsobilo zmenšení

poptávky po zbytných statcích, což zmrzlina je. Další hrozbou by byl vstup **nového konkurenta** na lokální trh, to by mohlo způsobit odliv zákazníků k novému subjektu. V případě zaměstnání dalších osob může být také hrozbou tlak na **vyšší mzdu**.

Tabulka 7: SWOT (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Originální produkt • Pojízdna prodejna • Variabilita příchutí • Nižší nákupní cena stroje 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší cena vstupních surovin • Vyšší cena finálního produktu • Sezonní prodej • Vyšší prvotní investice
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšiřování počtu prodejen • Rozšiřování sortimentu • Rozšíření oblasti podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem zákazníků • Ekonomická recese • Vstup nového konkurenta na trh • Tlak na vyšší mzdu

3.7. IFE matice

Na základě SWOT analýzy si nyní sestavíme IFE matici, která nám řekne, jak silnou má podnikatelský záměr interní pozici.

Tabulka 8: IFE matice (vlastní zpracování)

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Originální produkt	0,20	4	0,8
S2	Pojízdná prodejna	0,10	3	0,3
S3	Variabilita příchutí	0,12	4	0,48
S4	Nižší pořizovací cena stroje	0,08	4	0,32
W1	Vyšší náklady na suroviny	0,20	1	0,2
W2	Vyšší prvotní investice	0,15	1	0,15
W3	Sezonní prodej	0,05	2	0,1
W4	Vyšší cena produktu	0,1	2	0,2
x	Celkový vážený poměr	x	x	2,55

Celkový vážený poměr nám vyšel **2,55**, což znamená **středně silnou interní pozici**. Což nám říká, že podnikatelský záměr **je realizovatelný**, ale je potřeba si dát na některé jeho aspekty **pozor**. Na komplexní rozhodnutí je potřeba udělat ještě EFE matici.

3.8. EFE matice

Druhá z řady maticových analýz, které vycházejí ze SWOT analýzy a s daty dále pracují.

Tabulka 9: EFE matice (vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Rozšiřování sítě prodejen	0,25	4	1
O2	Rozšiřování sortimentu	0,2	4	0,8
O3	Rozšíření oblasti podnikání	0,15	3	0,45
T1	Nezájem zákazníků	0,25	2	0,5
T2	Recese	0,03	1	0,03
T3	Vstup konkurenta	0,12	2	0,24
x	Celkový vážený poměr	x	x	3,02

Celkový vážený poměr nám vyšel **3,02** což pro nás znamená, že podnikatelský záměr má spíše **silnější externí pozici**, střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Vzhledem k výsledku IFE analýzy je podnikatelský záměr **doporučení hodný k realizaci**, za předpokladu, že se dá **pozor na faktory, které by ho mohli ohrozit**.

4.2.3. Umístění

Umístění pojízdné prodejny je plánováno na **Karlově náměstí** v Kolíně v případě slibně vypadajících **víkendových akcí** pak bude prodejna přesunuta na vybranou lokaci o čemž budou fanoušci a potencionální klienti upozorněni prostřednictvím facebookových a fb stránek. Místo je strategicky **umístěno v centru města** s velkým pohybem lidí. Na náměstí se přes léto konají různé kulturní akce, což zvyšuje atraktivitu místa. Cena nájemného včetně přípojky elektrické energie je **250Kč/den**.

4.2.4. Lidské zdroje

Zatím je plánováno mít zaměstnané pouze **brigádníky** na **občasnou** výpomoc. Hlavním pracovníkem je v tomto případě přímo **jednatel** společnosti. S tím, že v budoucnu se uvidí dle potřeby o rozšíření pracovních pozic a náboru pracovníků.

4.3. Marketingový mix

Na následujících řádcích uděláme marketingový mix. V rámci této práce budeme pracovat se zjednodušeným marketingovým mixem, marketingový mix je věc komplexní týká se všech aspektů jak samotného produktu, místa prodeje, ...

4.3.1. Produkt

Nejdůležitější část marketingového mixu, v našem případě se jedná o **exklusivní netypickou točenou zmrzlinu**. Točena bude do klasických kornoutů, bezlepkových kornoutů, černých kornoutů a také do ekologicky zlikvidovatelných plastových mističek dělaných z **přírodního škrobu**. Nabídka bude široká, zhruba **10 až 12 druhů ovoce a 3 základy**, vše volně kombinovatelné mezi sebou. Cílem je, aby při prodeji vznikala co **nejmenší zátěž pro životní prostředí** (48).

kvalitnějšími vstupními surovinami, což ale otvírá prostor pro budoucí rozšíření aktivit podniku na výrobu **vlastních základů**. Dále je to pouze **sezonní prodej**, sezona je přibližně od půlky dubna do září, tudíž za dobu **5,5měsíce** je potřeba ideálně vydělat dostatek peněz i na zbytek roku, pokud vycházíme z toho, že daný člověk to má jako hlavní zdroj obživy.

4.2. Technicko-ekonomická studie

V této části si rozvedeme a doplníme některé informace, které jsou již v této práci uvedeny.

4.2.1. Shrnutí ze současného stavu

V současném stavu jsme na **začátku budování společnosti**. V současné chvíli má společnost k dispozici **hlavní potřebné vybavení** a přestavba vozu právě probíhá. Dále probíhají **jednání o možném umístění**. Více je popsáno v kapitole č. 3 **Analýza současného stavu**.

4.2.2. Odhad vývoje poptávky

Vzhledem současné situaci ve světě a na finanční trhu, který se zdá v jednu chvíli **zralý na zhroucení** a za pár dní už dle ekonomů vypadá **zdravě** nelze úplně přesně odhadnout **trend** budoucí poptávky. V rámci této práce budeme uvažovat budoucí poptávku v rámci **dvou let** s tím, že nepřijde prudké ochlazení ekonomiky.

Začátky, jak už to u všeho nového nevyzkoušeného bývá, budou pravděpodobně ve znamení **nižší poptávky**, než lidé zjistí, zda jim tento typ zmrzliny chutná. Poté až se překoná počáteční nejistota a takzvaně se to rozkřikne, očekáváme **vzrůst poptávky**. Po prvotním období očekáváme **ustálený prodej** v optimistické variantě 200 zmrzlin za den (malá/velká v poměru 3:1). V pesimistické variantě 100 zmrzlin za den.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předposlední části bakalářské práce si představíme podnikatelský plán, kalkulace a další informace důležité pro rozhodnutí, zda daný plán realizovat, či nikoliv.

4.1. Koncept podniku

Jedná se o záměr vybudovat společnost zabývající se prodejem **exklusivní netradiční točené zmrzliny** bez přidaných konzervantů, barviv a sladidel. Dále je v plánu mít v nabídce také **mléčné koktejly a smoothie koktejly**. Šíření prodejen by mělo probíhat na bázi **prodeje franchisové licence**, nejsou ale vyloučeny ani další vlastní pobočky.

4.1.1. Výhody

Za hlavní výhodu se dá považovat **velká variabilita příchutí**, které lze natočit během krátké doby bez nutnosti složitě čistit stroj a rozmíchávat novou příchut'. Dále je to složení výsledné zmrzliny, které obsahuje **33 % ovoce** a minimum přidaných látek (lze také udělat verzi vhodnou pro diabetiky na **banánovém základu**, ta je úplně **bez přidaných složek, pouze ovoce**). Způsob prodeje také přináší výhody, vše máte uvnitř mobilní prodejny, stačí sednout za volant a jet na další akci, popřípadě na jiné místo, které jste si zařídili, což je velká výhoda oproti statickým stánkům, které se nedají přesouvat a **platí nájemné za celý rok**. Z dalších výhod je to i **forma šíření** formou franchisových prodejen.

4.1.2. Nevýhody

Hlavní nevýhodou je, že v případě **ekonomické krize** lidé omezí náklady na zbytečné věci, mezi které patří i letní osvěžení v podobě zmrzliny. Za další nevýhody lze samozřejmě jmenovat **vyšší náklady** na jednu zmrzlinu, které jsou způsobené

10.-12. týden – Zapsání firmy do rejstříku. Převedení základního kapitálu na běžný účet. Zřízení facebookové stránky.

13.-14. týden – Výběr a nákup automobilu, který poslouží jako základ prodejny, objednání stroje na zmrzlinu. Nákup dalšího nezbytného zařízení. Zařízení potravinářského průkazu.

15.-22. týden – Přestavba automobilu na pojízdnou prodejnu. Nákup surovin. Podepsání nájemní smlouvy na místo prodeje.

23. týden – Polep prodejny a instalace vybavení do prodejny

24. týden – Začátek prodeje

4.5. Finanční plán

V této kapitole bude představen finanční plán jak pro **optimistickou variantu**, tak pro **pesimistickou variantu** výnosů a nákladů. **Náklady** jsou počítány bez odpisů. Životnost investice budeme uvažovat **5let**. Automobil i stroj by měly **vydržet více let** provozu a v případě nějakých poruch, tak servis je jednoduchý. Dále je potřeba brát v potaz **oportunitní výdaje**, když by majitel byl zaměstnán ve firmě jako obchodní zástupce/manažer dostával by plat přibližně 25 000Kč měsíčně, což za sezonu, jejíž délka je zhruba 5,5 měsíce, dělá 137 500Kč. Ceny jsou uváděny s dph.

komunikovat **filozofii firmy** a **přitáhnout nové zákazníky**, kteří o nás ještě neslyšeli.



Obrázek 9: Logo zmrzliny s názvem (vytvořila Nikola Janovská)



Obrázek 10: Profilový obrázek (vytvořila Nikola Janovská)

4.4. Časový harmonogram

1.-2. týden – Hledání dodavatelů a vytvoření kalkulace, zjišťování požadavků kladených zákony, diskuze s majiteli pozemků o možném pronájmu.

3.-8. týden – Návštěva notáře a vytvoření zakládací jistiny, zajištění sídla společnosti, následně návštěva banky se zakládací listinou a vytvoření účtu pro složení základního kapitálu a složení základního kapitálu.

9.týden – Zřízení živnostenského oprávnění.

4.3.2. Cena

Při stanovení ceny vycházíme z **nákladových kalkulací** a **ceny substitučních produktů**, obojí musí být **v harmonii**. Jako nová firma s novým produktem si nemůžeme dovolit prodávat produkt za **nadstandardní ceny**, protože bychom velkou část zákazníků odradili příliš vysokou cenou za něco, co vlastně ani neví, jestli jim bude chutnat. Vzhledem k omezené provozní kapacitě lze pak v případě přebytku poptávky po produktu nad jeho nabídkou uvažovat o **zdražení** a maximalizovat tak zisk.

Tabulka 10: Základní ceník (vlastní zpracování)

Malá zmrzlina	30Kč
Velká zmrzlina	50Kč

4.3.3. Místo (prodeje)

V případě prodeje výše zmíněného produktu je místo prodeje zároveň **velmi důležité**, ale v případě nevhodného místa není potřeba vynakládat příliš velké úsilí k jeho změně. Jedná se o místo prodeje na místě výroby výrobku, sice z části už předem koupených hotových surovin, ale **finální produkt** je vytvořen až na základě individuální poptávky zákazníka, který si produkt může nakonfigurovat dle libosti.

4.3.4. Propagace

Místo prodeje bude dopředu oznamováno na **facebookových a www stránkách**. Na těch také potenciální zákazníci naleznou **více informací** o firmě. Prodej bude probíhat **přímou cestou**, takže i samotné místo prodeje bude sloužit **jako reklama**, obzvláště na hromadnějších akcích typu dětský den/festival. V plánu je propagace formou placené reklamy na facebooku a google adwords. Cílem reklamy je

V pesimistické variantě zjišťujeme, že by **vycházela ziskově** pouze za předpokladu, že bychom **nezaměstnávali** brigádníky a dělali všechnu práci pouze své pomocí. Jak je již zmíněno výše v optimistické variantě, v této kalkulaci není zahrnut celkový nabízený sortiment. Pro zjednodušení s ním není vůbec v této práci počítáno. V momentě, kdy by **přibyl doplňkový** sortiment, kalkulace by i v této variantě vycházela kladně.

4.6. Bod zvratu

Při průměrné ceně zmrzliny **35 Kč**, což je částka, kterou musíme očistit o náklady na suroviny v průměrné výši **7 Kč na zmrzlinu**. Po dosazení očištěného zisku, v průměru **28 Kč**, a měsíčních fixních nákladů ve výši **53 238 Kč**, do rovnice, zmíněné v jedné z předchozích kapitol dostáváme měsíční bod zvratu na úrovni **1901 prodaných zmrzlin za měsíc**, což při 20 prodejních dnech za měsíc činí **95 zmrzlin za den**.



Graf 5: Bod zvratu (vlastní zpracování)

4.5.1. Optimistická varianta

Pro první rok jsou výdaje značně vyšší kvůli vysokým výdajům na vybavení, po další roky již budou nižší. **Výdaje činní 830 698 Kč** včetně oportunitních nákladů, jak může vidět v **tabulce č.10**. V dalších letech budou pravidelné výdaje ve výši **446 698 Kč** včetně oportunitních výdajů.

Výnosy v optimistické variantě počítají s **200 prodanými zmrzlinami denně**. Což je poměrně vysoké číslo, je však reálné ho dosáhnout. Poměr malých a velkých zmrzlin je 3:1, což tedy znamená **150 ks malých a 50 ks velkých zmrzlin**. Což dělá za měsíc při 20 prodejních dnech tržbu **140 000 Kč**. Tudiž za celou sezónu je tržba **770 000 Kč**.

Po odečtení nákladů prvního roku nám vychází **ztráta 60 698 Kč**. S čímž bylo už dopředu počítáno, že doba návratnosti bude mírně delší. Na druhou stranu pro **zjednodušení** není v této práci počítáno s doplňkovým sortimentem (koktejly a smoothie) a není zde brán v potaz prodej doplňků do zmrzliny jako například zmrzlina s Oreo sušenkami, Lotus sušenkami a tak podobně. Navíc pravděpodobně nedojde v prvním roce k využití brigádníků, což nám rozpočet dále vylepšuje.

4.5.2. Pesimistická varianta

Pro pesimistickou variantu vychází **jednorázové náklady stejně**, změna je pouze v položce **suroviny**, zde bude v kolonce den částka 699,5 Kč, tato změna se promítne i do kolonky suroviny měsíc a rok. Suroviny/rok bude částka **76 945 Kč**, což se následně promítne i ve snížení nákladů za celý rok na částku **753 753 Kč** v prvním roce a na částku **369 753 Kč** během následujících let.

Výnosy v pesimistické variantě počítají se **100 ks prodaných zmrzlin denně**. Poměr malá: velké porci je nadále 3:1. Což je při 20 prodejních dnech do měsíce **tržba 385 000 Kč za sezónu**.

Tabulka 11: Kalkulace zmrzlina při 200ks za den (vlastní zpracování)

Zmrzlina				
		Balení	Malá (50g a 25g)	Velká (100g a 50g)
Základ 1kg				
	s dph	64,00 Kč	3,20 Kč	6,40 Kč
	bez dph	50,56 Kč	2,53 Kč	5,06 Kč
Ovoce				
	s dph	77,30 Kč	1,93 Kč	3,86 Kč
	bez dph	63,88 Kč	1,53 Kč	3,19 Kč
Obal				
Kornout	s dph	305,50 Kč	0,58 Kč	0,58 Kč
	bez dph	241,35 Kč	0,46 Kč	0,46 Kč
Bezlepkový	s dph	374,64	4,46 Kč	4,46 Kč
	bez dph			
Černý	s dph	504,00 Kč	1,68 Kč	1,68 Kč
	bez dph			
Variabilní náklady celkem/ks				
	s dph		5,71 Kč	10,85 Kč
	bez dph		4,52 Kč	8,71 Kč
Fixní náklady/den/ks				
	Adresa	16,13333333	0,07 Kč	0,13 Kč
	Elektrina	50,00 Kč	0,20 Kč	0,39 Kč
	Nájem místa	200,00 Kč	0,82 Kč	1,55 Kč
	Mzda	1 000,00 Kč	4,08 Kč	7,75 Kč
Náklady celkem/ks			10,88 Kč	20,66 Kč

Tabulka 12: Kalkulace nákladů (vlastní zpracování)

Náklady	den	měsíc	rok	jednorázově
suroviny	1 399 Kč	27 980 Kč	153 890 Kč	
Pronájem sídla s.r.o.		484 Kč	5 808 Kč	
Elektrina	50 Kč	1 000 Kč	5 500 Kč	
Nájem místa	200 Kč	4 000 Kč	22 000 Kč	
Mzda brigádníka	1 000 Kč	20 000 Kč	110 000 Kč	
Reklama		1 000 Kč	12 000 Kč	
Oportunitní výdaje		25 000 Kč	137 500 Kč	
Založení s.r.o.				11 000 Kč
Pokladna EET+ terminál				9 500 Kč
Stroj				50 000 Kč
Automobil				50 000 Kč
Mrazák				5 500 Kč
Vitrína				20 000 Kč
Přestavba				200 000 Kč
Polep automobilu				30 000 Kč
www stránky				8 000 Kč
Celkem první rok	830 698 Kč			

4.10. Strukturovaný podnikatelský plán

Nyní se dostáváme k hlavní části práce.

4.10.1. Realizační resumé

Název firmy:	23 Bohemia s.r.o.
Adresa:	Plynářská 671, 280 02 Kolín
Produkt:	Zdravá točená zmrzlina
Trh:	B2C (přímí zákazníci)
Vstupní investice:	350 000 -400 000 Kč s DPH



Obrázek 11: Logo společnosti (vytvořila Nikola Janovská)

4.8.1. OPR finance s.r.o.

Při nastavení maximální možné splatnosti, což v tomto případě činí **12 měsíců**, nám vychází měsíční splátka 22 250 Kč a celková **splatná částka 267 000 Kč**, údaj o RPSN nebo úrokové sazbě zde není pro jistotu nikde uveden, ale během jednoho roku **přeplatíte 117 000 Kč**, z čehož jednoduchým výpočtem dojdeme k číslu 78 % p.a. Otázkou je, zdali je úroková sazba stejná jako RPSN, či si společnost ještě naúčtuje nějaké další poplatky (49).

4.8.2. Air Bank (osobní půjčka)

Půjčka ve výše zmíněné výši **150 000 Kč**, se splatností **59 měsíců**, s měsíční splátkou **2 935 Kč**. V případě včasného splacení vychází **RPSN na 6,07 % ročně**. Celkový splacená **částka činí 172 993 Kč**. Vklad do společnosti by byl proveden formou zápůjčky jednatel firmě (50).

4.8.3. Komerční Banka (profí úvěr fix)

Půjčka ve výši **150 000 Kč** se splatností nastavenou na dobu životnosti projektu, tudíž na **5 let (60 měsíčních splátek)**. Měsíční splátka vychází na **3 202 Kč** a úroková sazba činí **10,20 % p.a.** (51).

4.9. Analýza rizika

Zde je napsáno o možných rizicích, se kterými je potřeba počítat a jejich řešení je uvedeno v pár bodech.

- Výkyv prodejů při změnách počasí (tvorba rezerv na „horší časy“)
- Vandalismus na pojízdné prodejně (pojištění)
- Zevšednění nabídky (sezonní příchutě, neustálé vymýšlení nových variací)

4.7. Doba návratnosti

Doba návratnosti při **optimistické variantě** prodeje, při výnosech 770 000 Kč za sezonu, každoročních výdajích 446 698 Kč a jednorázových nákladech 384 000 Kč vychází na **7 měsíců**, číslo je zaokrouhleno nahoru na celé měsíce. Což je doba necelé sezóny a půl. Lze předpokládat, že prodeje 200 ks zmrzliny za den se **nedosáhne ze dne na den**, je to tedy číslo reálně dosažitelné a udržitelné, ale až po delší době, zároveň je možné toto číslo i překonat, například na nějaké hodně navštěvované akci.

Doba návratnosti **pesimistické varianty** při výnosech 385 000 Kč za sezonu, každoročních výdajích 369 753 Kč a jednorázových nákladech 384 000 vychází na závratných **139 měsíců**, což je zaokrouhleně **25 sezón**. Což je **extrémně dlouhá doba**. V tomto případě je potřeba si uvědomit, že číslo je **hodně pesimistické** a za druhé, že v reálném provozu budou navštěvovány **víkendové akce**, na kterých bude **prodej značně vyšší**, dále zde v této práci není počítáno pro zjednodušení s dalšími prodávanými produkty, které výsledky značně zlepšují.

4.8. Financování podnikatelského záměru

Pro financování podnikatelského záměru byl zvolen **mix vlastních finančních prostředků a zápůjčky od rodiny**. Zápůjčka od rodiny byla zvolena z důvodu **nejmenšího vlivu na cash flow** v začátcích podnikání, dále je také levnější, co se týče čistě peněžního vyjádření nákladů.

V dalších částech se podíváme, co jsou schopny nabídnout **banky a nebankovní instituce**, v tomto případě je uvažován úvěr na **150 000 Kč**. Údaje jsou čerpány z veřejně dostupných kalkulaček na stránkách bank, vzhledem **k stáří** firmy bohužel většina bankovních institucí úvěr **neposkytne**, najde se ale pár výjimek, které se zabývají financováním **start upu**, jen pro tento typ úvěru **nemají online kalkulačku**, lze si ale odvodit, že nabízené **RPSN** bude podstatně **vyšší** než v případě nabídek pro firmy, co už mají alespoň jedno daňové přiznání.

ZÁVĚR

Byly splněny všechny cíle dané zadáním této bakalářské práce. Dále byla v souladu s cíli práce zpracována a sepsána také její teoretická část.

Globálním cílem této práce bylo vytvoření komplexního podnikatelského plánu pro založení nové sítě zmrzlináren, za pomoci **dílčích cílů**, které budou zmíněny níže. Podnikatelský plán byl vytvořen a rozhodnutí o jeho realizaci bylo obhájeno na základě provedených analýz. Výsledky nejsou tak optimistické, jak bylo v prvotních fázích projektu odhadováno, největší podíl na tom má **7x větší** cena přestavby dodávkového automobilu na pojízdnou prodejnu. Naštěstí se podařilo i toto nemilé překvapení překlenout, a navíc vymyslet i rozšíření prodávaného sortimentu, což nám umožnilo zachovat rozumnou ziskovost

Již v průběhu práce bylo rozhodnuto o realizaci tohoto podnikatelského plánu. V současné chvíli probíhá **přestavba vozidla** a již za nedlouho bude hotová. S největší pravděpodobností v čase obhajoby této práce bude již probíhat otevřeno.

Zde jsou dílčí cíle, kterých bylo dosaženo

- Zpracování SLEPTE analýzy,
- Porterovy analýzy
- dotazníkového šetření průzkumu trhu,
- SPACE analýzy,
- SWOT analýzy,
- IFE a EFE analýzy,
- analýzy konkurence
- identifikace rizik
- ekonomická evaluace
- rozhodnutí o realizaci.

Během zpracování bakalářské práce byly využity mimo knižní a internetové zdroje, také vlastní zkušenosti a aktivita při zjišťování potřebných náležitostí.

investice s pozitivním dopadem na kapitál. Navíc ziskovost se dá velice jednoduše **zvýšit** zavedením **většího sortimentu**, s kterým zde není počítáno.

Po personální stránce by obsazení postu brigádníka/ků **nemusel** být také potíží, sice trend nízké nezaměstnanosti pokračuje, ale najít **pohodovou brigádu**, se slušným ohodnocením je stále **problém**.

4.10.5. Shrnutí a závěry

Z předchozích odstavců je jasné, že **podnikatelský plán není bez rizik**, což ostatně ani žádný není. Vše bude záležet na místě prodeje a na tom, jak zákazníci přijmou novou zmrzlinu. Dále také zda bude prodávám i výše jmenovaný doplňkový sortiment, který dokáže **výsledek hospodaření zvýšit**.

4.11. Rozhodnutí o realizaci

Pro výše popsany podnikatelský záměr bylo **rozhodnuto o realizaci**. Rozpočet kvůli **vyšší ceně přestavby vozidla** nepěkně vzrostl, ale projekt zvládne generovat **dostatečné finanční toky**, aby byl rentabilní. Dále je zde kladen důraz na **získání zkušeností s řízením podniku** a jeho finančních toků, které bude **zžitkováno** v dalších projektech firmy.

4.10.2. Charakteristika firmy a jejich cílů

Firma 23 Bohemia s.r.o. je **nově založená společnost**, která se snaží být kreativní a inovativní společností, toto je její první podnikatelský záměr.

V budoucnu, doufejme, dojde **k rozšíření** podnikatelských aktivit na výrobu základních směsí pro naši točenou zmrzlinu a tím i k **nákladové optimalizaci**. Dále je v plánu v rámci několika let (2-3) vybudovat síť zdravých zmrzlináren v rámci České, později i Slovenské republiky, s tím, že případná expanze dále je stále otevřená.

Nyní je potřeba sesbírat zkušenosti v odvětví a následně je **aplikovat do reálného provozu**.

4.10.3. Organizace řízení

V současné chvíli je firma **řízena pouze svým jednatelem**. Pokud bude realizace vize firmy úspěšná budou postupně „**vychováni**“ zaměstnanci z řad **brigádníků** na odpovědné pozice pro jednotlivé obory podnikání firmy.

4.10.4. Výsledky technicko-ekonomické studie

Z varianty ekonomického plánu, vypracovaného pro optimistickou variantu prodeje zmrzliny vyplývá, že je firma schopná generovat zisk ve výši **323 302 Kč** po odečtení oportunitních nákladů před zdaněním. Což zní vzhledem k prvotní investici docela zajímavě.

Je ovšem potřeba počítat, že **optimistická verze nebude** určitě v prvním roce provozu **reálná**, takže je se potřeba podívat spíše někam mezi optimistickou a pesimistickou variantu projektu. Což by znamenalo **zisk** ve výši **169 234 Kč** po odečtení oportunitních nákladů před zdaněním. To už nezní tak úplně zajímavě, ale stále je to

25. Techniky hodnocení investic. *managementmania.cz*. [Online] 27. 7 2017. <https://managementmania.com/cs/techniky-hodnoceni-investic>.
26. Metody hodnocení investic. *altaxo.cz*. [Online] <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/metody-hodnoceni-investic>.
27. Šest otázek. *managementmania*. [Online] 2015. <https://managementmania.com/cs/sest-otazek>.
28. A kde že to vlastně fungujeme? *ict-123*. [Online] ©2004-2017. <http://www.ict-123.com/Metody/SLEPT>.
29. Cheverton, Peter a Van Der Velde, Jan Paul. *Understanding the Professional Buyer: What Every Sales Professional Should Know About How the Modern Buyer Thinks and Behaves*. London : Kogan Page, 2010.
30. Urban, Jan. KROKY PŘI PŘÍPRAVĚ A REALIZACI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ. *cuni.cz*. [Online] 2005. https://www.czp.cuni.cz/czp/images/stories/Vystupy/Seminare/2005%20LS%20Ocenovani%20ZP/urban_priprava_dotazniku.pdf.
31. Kozel, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006.
32. SPACE analýza. *managementmania.com*. [Online] Wilmington, 11. 12 2018. [Citace: 15. 4 2019.] <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.
33. SWOT analýza. *managementmania*. [Online] 2017. <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
34. IFE matice (IFE matrix). *managementmania.com*. [Online] Wilmington, 30. 7 2015. [Citace: 12. 4 2019.] <https://managementmania.com/cs/ife-matice>.
35. EFE matice (EFE matrix). *managementmania.com*. [Online] Wilmington, 30. 7 2015. [Citace: 12. 4 2019.] <https://managementmania.com/cs/efe-matice>.
36. James Culliton. *managementmania*. [Online] 2016. <https://managementmania.com/cs/james-culliton>.
37. Marketingový mix - rozbor. *robertnemec*. [Online] 2005. <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.
38. Kotler, Philip a Armstrong, Gary. *Marketing*. Praha : Grada, 2004.

13. Investice a jejich efektivita financování. *businessinfo.cz*. [Online] 25. 2 2011. <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-financ-2843.html>.
14. Fotr, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada, 1999. 80-7169-812-1.
15. Redakce. Jak napsat chytrý byzys plán. *podnikatel.cz*. [Online] 31. 8 2011. <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-chytry-byznys-plan/>.
16. Fáze investičního procesu. *altaxo.cz*. [Online] <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikatelsky-plan/faze-investicniho-procesu>.
17. Metoda CPM. *managentmania.com*. [Online] Wilmington (DE), 18. 10 2018. <https://managementmania.com/cs/metoda-cpm>.
18. 15 kroků jak sepsat podnikatelský plán. *jobs.cz*. [Online] 30. 4 2013. <https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>.
19. Srpová, Jitka, a další. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-4103-1.
20. Tran, René. Jak rychle ověřit, zda máte životaschopný podnikatelský nápad. *www.startuphelp.cz*. [Online] 12. 6 2015. [Citace: 12. 4 2019.] <http://www.startuphelp.cz/startup-akademie/jak-rychle-overit-zda-mate-zivotaschopny-podnikatelsky-napad/>.
21. Rozpočet - budget. *managentmania.com*. [Online] Wilmington (DE), 21. 2 2017. <https://managementmania.com/cs/rozpocet-budget>.
22. Předběžná a výsledná kalkulace. *altaxo.cz*. [Online] <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/predbezna-a-vysledna-kalkulace>.
23. P., Tereza. Kalkulace – pojem, členění, kalkulační vzorec a metody – účetnictví. *ekonomie-ucetnictvi.cz*. [Online] <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>.
24. Petrtyl, Jan. Bod zvratu. *marketingmind.cz*. [Online] 26. 1 2018. <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>.

BIBLIOGRAFIE

1. Morávek, Daniel. <https://www.podnikatel.cz/>. *podnikatel.cz*. [Online] 2018. <https://www.podnikatel.cz/clanky/trend-potvrzen-pocet-osvc-hlavnich-po-letech-opet-roste-je-to-duvod-k-radosti/>.
2. Dlouhá, Petra. [penize.cz/podnikani](https://www.penize.cz/podnikani). *penize.cz*. [Online] 20. 11 2017. [Citace: 29. 1 2019.] <https://www.penize.cz/podnikani/328279-jak-zalozit-zivnost-krok-za-krokem>.
3. *Daňový řád, Finanční správa ČR ; Mezinárodní spolupráce : zákony 2014 : redakční uzávěrka k 11.11.2013*. místo neznámé : Sagit, 2013.
4. Gola, Petr. [Finexpert.cz](https://finexpert.e15.cz). *E15.cz*. [Online] 11. 5 2015. [Citace: 29. 1 2019.] <https://finexpert.e15.cz/10-duvodu-proc-byt-osvc>.
5. Hovorková, Kateřina. [Idnes.cz](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/podnikani-spolecnost-s-rucenim-omezenym-osvc-zivnost). [Online] 13. 10 2017. [Citace: 29. 1 2019.] <https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/podnikani-spolecnost-s-rucenim-omezenym-osvc-zivnost>.A171012_131554_podnikani_kho.
6. Sinecký, Ing. Filip. portal.pohoda.cz. *pohoda.cz*. [Online] 29. 9 2014. [Citace: 29. 1 2019.] <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/porovnani-podnikani-osvc-a-eserocka/>.
7. *velbalance.eu*. [Online] <http://velbalance.eu/articles/article-4/>.
8. ČTK. [novinky.cz](https://www.novinky.cz). [Online] 1. 2 2018. [Citace: 29. 1 2019.] <https://www.novinky.cz/kariera/462178-loni-v-cesku-vzniklo-pres-32-tisic-novych-firem-nejvice-za-deset-let.html>.
9. Ruml, Michal. Vlastní, nebo cizí zdroje. *finance.cz*. [Online] 6. 5 2008. <https://www.finance.cz/zpravy/finance/165575-vlastni-nebo-cizi-zdroje/>.
10. Synek, Miloslav a Kislingerová, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H. Beck, 2015. 978-80-7400-274-8.
11. Jak financovat podnikání. *ManagementMania.com*. [Online] Wlmington (DE) . <https://managementmania.com/cs/financovani-podnikani>.
12. Langerová, Jana. Podívejte se na nabídku půjček pro začínající podnikatele. *podnikatel.cz*. [Online] 14. 9 2018. <https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-na-nabidku-pujcek-pro-zacinajici-podnikatele/>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

RPSN – Roční procentní sazba nákladů

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

EET – Elektronická evidence služeb

51. Profí úvěr FIX - kalkulačka - Komerční Banka. *www.kb.cz*. [Online] [Citace: 25. 4 2019.] <https://www.ms-kb.cz/kalkulacka-profi-uver-fix/>.

52. *Improvement gap analysis*. Tontini, Gérson a Dagostin Picolo, Jaime. 6, místo neznámé : Emerald Group Publishing Limited, 2010, Managing Service Quality: An International Journal, Sv. 20, stránky 565-584.

53. Diferenční analýza (Gap analýza). *managementmania*. [Online] 2015. <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>.

54. Porterův model konkurenčních sil. *vlastnicesta*. [Online] 2012. <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.

39. *Social Media for Organic Products Promotion*. Pechrová, M, Lohr, V a Havlíček, Z. 1, Prague : Faculty of Economics and Management CULS Prague, 2015, AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics, Sv. 7, stránky 41-50.
40. Trout, Jack a Steve, Rivkin. *Odliš se, nebo zemři*. Praha : Grada, 2006. 80-247-1301-2.
41. Kotler, Philip. *Marketing management. 14. vydání*. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4150-5.
42. Olenski, Steve. 5 Inexpensive Ways To Promote A Product Launch. *forbes.com*. [Online] 14. 10 2014. [Citace: 24. 3 2019.] <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2014/10/14/5-inexpensive-ways-to-promote-a-product-launch/#59f0aeb12eeb>.
43. Loebel, Zdeněk a Lukajová, Dana. *Franchising - úspěch bez čekání*. Praha : Grada, 1994. 80-7169-050-3.
44. Mendelsohn, Martin. *Franchising – moderní forma prodeje*. Praha : Management Press, 1994. 2-0998.283.
45. ČR, Úřad práce. Měsíční statistiky a komentáře k vývoji nezaměstnanosti ve Středočeském kraji a jeho okresech. *Integrovaný portál MSPV*. [Online] 2019. [Citace: 9. 4 2019.] <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/stc/statistiky/mesicni>.
46. SÉRIE G20-60 - VÝROBNÍKY KOPEČKOVÉ ZMRZLINY. *cesk.cz*. [Online] [Citace: 15. 4 2019.] <https://www.cesk.cz/serie-g20-60/>.
47. Inflace - 2019, míra inflace a její vývoj v ČR - 5 let. *kurzy.cz*. [Online] 17. 4 2019. [Citace: 17. 4 2019.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2014>.
48. Dahlstrom, Robert. *Green Marketing Management 1st Edition*. Cincinnati : South-Western College Pub, 2010. 978-0324789140.
49. OPR-firemniuver.cz. [Online] [Citace: 25. 4 2019.] <https://www.opr-firemniuver.cz/>.
50. Online půjčka s úrokem 4,9 % a bez poplatků - AirBank. *www.airbank.cz*. [Online] [Citace: 25. 4 2019.] <https://www.airbank.cz/produkty/pujcka/>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: 4P vs. 4C (převzato z (37)).....	- 31 -
Tabulka 2: Pojmy franchisingu (Vlastní zpracování).....	- 32 -
Tabulka 3: Stabilita prostředí (vlastní zpracování).....	- 44 -
Tabulka 4: Přitažlivost odvětví (vlastní zpracování)	- 45 -
Tabulka 5: Konkurenční výhoda (vlastní zpracování).....	- 46 -
Tabulka 6: Finanční síla (vlastní zpracování).....	- 47 -
Tabulka 7: SWOT (vlastní zpracování)	- 49 -
Tabulka 8: IFE matice (vlastní zpracování).....	- 50 -
Tabulka 9: EFE matice (vlastní zpracování).....	- 51 -
Tabulka 10: Základní ceník (vlastní zpracování)	- 55 -
Tabulka 11: Kalkulace zmrzlina při 200ks za den (vlastní zpracování).....	- 58 -
Tabulka 12: Kalkulace nákladů (vlastní zpracování)	- 58 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zjednodušené schéma financování (upraveno z (10)).	- 16 -
Obrázek 2: Nálada ve start-upu (převzato z (20)).	- 22 -
Obrázek 3: Graf bodu zvratu (převzato z (24)).	- 24 -
Obrázek 4: SLEPT analýza (převzato z (28)).	- 26 -
Obrázek 5: Porterův model sil (převzato z (54)).	- 26 -
Obrázek 6: Graf SPACE analýzy (převzato z (32)).	- 28 -
Obrázek 7: Mapa konkurence (vlastní zpracování, podklad mapy.cz).	- 39 -
Obrázek 8: Graf SPACE analýzy (vlastní zpracování).	- 47 -
Obrázek 9: Logo zmrzliny s názvem (vytvořila Nikola Janovská).	- 56 -
Obrázek 10: Profilový obrázek (vytvořila Nikola Janovská).	- 56 -
Obrázek 11: Logo společnosti (vytvořila Nikola Janovská).	- 63 -

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: "Kupujete si zmrzlinu" (vlastní zpracování)	- 41 -
Graf 2: "Oblíbenost druhů zmrzliny" (vlastní zpracování)	- 42 -
Graf 3: "Ochota připlatit si na základě vzdělání" (vlastní zpracování)	- 42 -
Graf 4: "Akceptovatelná cena dle zákazníků" (vlastní zpracování)	- 43 -
Graf 5: Bod zvratu (vlastní zpracování)	- 60 -